

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Commencer sa vie active dans le sport, tout en développant un cursus informatique pour aboutir in fine, certes quelques années après, à une recherche doctorale sur la santé de dirigeants, est sans doute surprenant, mais cela fait partie du cheminement d'un cherchant.

Jamais assouvi de connaissances nouvelles et toujours prêt à se remettre en question.

A l'initiative de ce parcours doctoral, deux pygmaliions Sonia et Thierno sont à l'origine du virus, mais la rencontre décisive a été avec Olivier Torrès, que je ne remercierai jamais assez de m'avoir fait confiance, non seulement en tant que Directeur de Recherche, mais aussi en tant que guide dans les méandres d'une activité intellectuelle surprenante pour un praticien.

Je tiens à remercier toutes les personnes du cercle de recherches Amarok, qui ont bien voulu me donner quelques conseils judicieux pour avancer en tant que jeune chercheur ! Ensuite, j'exprime mes remerciements aux professeurs ... pour m'avoir fait l'honneur de faire partie de mon jury.

Je porte une attention particulière à mes parents, qui malgré ma maturité apparente ont toujours validé mes choix qui leur apparaissaient parfois surprenant.

Réaliser un travail doctoral tout en travaillant, impose sans doute quelques sacrifices en matière de temps libre, y compris pour sa famille... j'ai une pensée toute particulière pour Marina, David et Arthur qui ont supporté sans sourcilier mes absences semi-monacales, reclus dans mon antre de chercheur. Enfin, une pensée pour Françoise et Sarah qui se sont pliées au jeu de la relecture en plein mois de juillet. Et pour finir, avec Corinne, qui a toujours été d'un soutien inconditionnel dans ce travail.

Transmission de PME :
Impact du processus cessionneurial sur la santé
des dirigeants cédants propriétaires

Résumé

L'objectif de cette recherche est de répondre à la problématique suivante : quel est l'impact de la cession d'une PME sur la santé des dirigeants propriétaires cédants. Le processus cessionneurial est présenté comme un contexte poly traumatisant auquel le décideur va devoir faire face. Pour tout dirigeant, il s'agit du dernier acte de son parcours de vie dans l'entreprise. L'objectif est de comprendre l'influence d'un processus de cession sur les déterminants de santé du cédant depuis le facteur déclenchant jusqu'à la fin de toutes relations contractuelles post transmission.

A cette fin, il a été mobilisé le modèle Trans théorique du changement de comportement (Prochaska & Diclemente 1982), dont l'application dans le secteur de la santé, aide à la compréhension des processus associés aux comportements des individus addicts. En vue de comprendre le phénomène en profondeur, il est proposé un schéma de recherche qualitative et adductive avec une approche exploratoire hybride, en partant des récits de vie de 45 cédants de PME recueillis à partir d'entretiens semi-directifs.

Les principales observations qui émergent de cette recherche sont l'inégalité des cédants face à la cession : si certains cédants vivent la cession comme un soulagement, d'autres n'arrivent jamais à faire le deuil de leur entreprise. Ainsi, le processus cessionneurial peut être soit le début d'une amélioration de la santé (cession salutogène), soit au contraire la marque d'une dégradation de la santé (cession pathogène).

L'aspect psychologique est essentiel dans le bon déroulement de la cession. C'est le maillon faible, qui est non seulement à l'origine de nombreux troubles de santé, mais aussi un des facteurs de blocage du processus. De plus, il a été constaté l'importance du rôle de « l'accompagnateur cessionneurial » face à une opération que certains cédants ne réaliseront qu'une seule fois dans leur vie. Il est également apparu l'intérêt de la mise en place d'un business plan de la cession, qui doit permettre d'anticiper et de planifier la cession afin que le cédant sorte indemne de ce « parcours du combattant ».

D'un point de vue théorique, la transposition du modèle Trans théorique du changement de comportement s'est révélée pertinente pour une meilleure compréhension des cédants. Des préconisations sont donc envisageables, par exemple dans le cadre de la formation continue des dirigeants propriétaires de PME.

Mots clés : PME, propriétaire dirigeant cédant, processus cessionneurial, stress, transmission d'entreprise, santé, entrepreneuriat

Sommaire

Sommaire	7
Résumé	6
Introduction Générale	9
Chapitre I La transmission de PME : Un impact sur la santé des dirigeants ?	19
Section I : Etat des lieux et enjeux de la santé	22
Conclusion de la Section I.....	45
Section II : La transmission étape ultime dans le couple dirigeant / PME.....	46
Conclusion de la Section II	65
Conclusion du Chapitre I	66
Chapitre II Pour un processus de gestion de la santé du cédant	68
Section I : Le cadre d'analyse : l'état du cédant avant, pendant, après la cession.....	70
Conclusion de la Section I.....	109
Section II : La transmission, source d'influences dans le processus de changement.....	111
Conclusion de la Section II	126
Conclusion du Chapitre 2.....	127
Conclusion de la 1 ^{ère} Partie	128
Chapitre III La méthodologie de l'étude empirique.....	131
Section I : Le choix méthodologique	134
Conclusion de la Section I.....	155
Section II Le protocole de production et d'analyse des récits de vie.....	156
Conclusion de la section 2.....	171
Conclusion du chapitre 3.....	172

Chapitre IV Les résultats de la recherche	174
Section I : La cession, responsable mais pas coupable	176
Conclusion de la section 1	211
Section II Les déterminants pathogènes et salutogènes d'un processus cessionneurial ...	212
Conclusion de la Section II	246
Conclusion du Chapitre IV	247
Conclusion Générale	250
Logique de construction de recherche	252
Les apports de la recherche	258
Bibliographie	265
Liste des annexes	294
Liste des figures	310
Liste des tableaux	311
Table des matières	312

Introduction Générale

« La science ici sans usage ne sert à rien et l'usage ne peut être assuré sans science, comme l'usage est le but de toute louable entreprise, aussi la science est l'adresse au vrai usage, la règle et le compas du bien faire ».

De Serres (1600)

« Maintenant que je peux jouer au golf tous les jours, je n'ai plus envie, je suis rentré dans le Fond Méliès¹ pour faire des placements et aider des PME en devenir mais j'ai l'impression de perdre mon temps... j'ai tout et je n'ai plus envie de rien... ».

Ces propos recueillis auprès d'un dirigeant propriétaire lors d'une réunion du Club APM² de Montpellier en 2011 nous ont fait prendre conscience de l'impact potentiel d'une cession d'entreprise sur l'individu, et nous ont décidés à conduire une recherche sur la santé du dirigeant cédant.

Le contexte général de la recherche

« 4100 PME françaises sont à vendre chaque année : le marché de la transmission a connu une légère reprise en 2010. Il a rechuté depuis le début 2011. Les responsables politiques et les dirigeants d'organisations patronales s'inquiètent régulièrement du risque de disparition de plusieurs milliers d'entreprises faute de repreneurs. Leurs craintes sont grandes, mais il est impossible de chiffrer avec exactitude le nombre d'entreprises concernées, faute de statistiques nationales », Yann le Gales, le Figaro, (29/09/2011).

Le marché de la transmission d'entreprises, outre son opacité, continue à subir une baisse depuis 2007, avec un niveau jamais atteint en 2012 (source : baromètre CNCA Epsilon, 2012, voire annexe 1), auquel on peut additionner l'effondrement du nombre de LBO small cap, avec une baisse des investissements LBO-PME en valeur de 56% en 2012 (annexe 2), dû en partie à des incertitudes économiques, auxquelles s'ajoute une instabilité réglementaire et fiscale.

¹ Méliès Business Angels est une association qui réunit plus d'une centaine d'investisseurs dans le but de financer et d'accompagner des entreprises de la région Languedoc-Roussillon à fort potentiel de croissance.

² APM, Association Progrès du Management : regroupe des dirigeants qui se perfectionnent par une pédagogie innovante dans le but de faire progresser durablement leurs entreprises, avec un leitmotiv « le progrès de l'entreprise par le progrès du dirigeant ».

Ainsi qu'une évolution négative de la valorisation des PME, avec un retour au niveau de valorisation de 2004 (indice Argos Mid Market, 2012 T3, annexe 3). Il est logique de se demander comment réagissent les dirigeants matures, prêts à passer le cap de la cession. D'après l'Observatoire CNCFA/Epsilon (2012, annexe 4), « les dirigeants de PME sont toujours aussi mal préparés...il n'y a pas d'amélioration notable... ils ont toujours une connaissance médiocre du processus de cession...avec une surestimation quasi systématique de la valeur de leurs entreprises ».

C'est dans cet environnement poly-traumatisant que le décideur va devoir faire son choix, garder le statut de dirigeant et continuer l'aventure entrepreneuriale, ou endosser le rôle du cédant, pour jouer le dernier acte de son parcours de vie dans l'entreprise, que Bah (2006) « qualifie de troisième phase dans le cycle de vie de l'entreprise ».

Chacune de ces options comportent des incidences diverses, alors que la littérature est prolixe : sur les freins psychologiques : Pailot (1998, 2000, 2002), Mahé de Boislandelle (2003) - sur le profil du repreneur : Deschamps (2000), Deschamps & Barbot (2006) - sur les risques successoraux : Paturel (2000), Boussaguet (2005) - sur la transmission familiale : Cadieux (2000) – ou sur la typologie du dirigeant (tableau récapitulatif page 24).

Les chercheurs ont tendance à occulter un acteur primordial : le cédant qui est à l'épicentre du processus et va se retrouver peu à peu évincé (au profit du nouveau venu : le repreneur).

Il nous a paru important de revisiter le processus cessionneurial en tenant compte de l'individu, notamment en se focalisant sur l'état de santé du dirigeant propriétaire cédant, tant cette dimension paraît primordiale pour le bon déroulement du processus.

A l'exception de Torrès (2012) qui écrivait «malgré plus de 20 millions d'entreprises en Europe, il y a plus de statistiques sur la santé des baleines bleues que sur celles des entrepreneurs. Cette lacune est universelle. Pourtant lorsqu'un dirigeant connaît un ennui de santé, c'est immédiatement toute l'entreprise qui faiblit ».

C'est tout naturellement, que notre intérêt pour cette thématique, nous a permis de rejoindre le cercle d'études sur la santé des dirigeants « Amarok » et nous lancer dans une recherche doctorale centrée sur **l'impact potentiel d'une cession d'entreprise sur la santé du dirigeant propriétaire cédant.**

Problématique de la recherche

D'un point de vue théorique, cette recherche trouve son intérêt dans la nécessité de comprendre l'incidence d'une transmission de PME sur l'état de santé du dirigeant propriétaire cédant. On peut s'interroger si le processus cessionneurial peut influencer sur les déterminants de santé du cédant ?

Il nous a paru intéressant d'aborder le processus en commençant par une vision amont, avant le facteur déclenchant de l'acte de cession, jusqu'à l'après-cession, afin d'avoir une vision globale du parcours du cédant.

De plus, nous introduirons dans cette recherche la notion d'addiction tant les symptômes du « workaholisme » sont présents chez de nombreux dirigeants, avec les états de manque qui peuvent être générés en phase de sevrage.

Il parut important de placer l'individu au centre du processus, afin « d'atteindre une compréhension holistique » (systémique, globale, intégrée). (Miles & Huberman, 2003).

Pour terminer, à travers la mobilisation du modèle transthéorique du changement de Prochaska & Diclemente (1982), cette étude devrait permettre de mieux appréhender ce que vit le dirigeant à travers les diverses étapes du processus de cession.

Nous souhaitons dans cette thèse répondre à la problématique suivante.

La transmission d'entreprise génère-t-elle un impact sur la santé du dirigeant et cet impact est-il salutogène, pathogène ou neutre ?

Objectif de la recherche

Notre premier objectif de recherche sera **de décrire les stades de comportement** que traversent les cédants **pendant le processus cessionneurial** en prenant en compte non seulement leur objectif personnel, mais aussi leur implication dans la cession.

Notre deuxième objectif sera **de proposer une typologie de cédant** en fonction de leur santé. Il s'agira d'identifier les différents profils, tout en prenant en compte les modifications

de leur comportement dans les diverses étapes du processus dans leur environnement global (entreprise, famille, entourage...).

Notre troisième objectif sera **d'identifier les facteurs qui influenceront sur la santé du dirigeant**. Nous recenserons les facteurs salutogènes ou pathogènes, qui seront susceptibles de modifier le comportement du cédant et les « plausibilités » de risques sur sa santé (Jousse, 2009)³.

Le cadre d'analyse choisi : le modèle transthéorique au changement de comportement

Les gestionnaires peuvent s'interroger sur la pertinence d'une approche psychologique du processus cessionneurial à travers l'application du modèle de Prochaska & Diclemente (1982). En premier lieu, le développement d'un modèle transthéorique de changement de comportement intègre les étapes d'un processus et les niveaux de changement. Les applications permettent de comprendre, comment l'individu change de comportement par rapport à sa santé.

C'est une des raisons pour laquelle nous avons opté pour une approche basée sur des faits psychiques et psychologiques, ayant pour objectif l'investigation du fonctionnement du cédant et de ses comportements⁴. Nous allons nous attacher à décrire et décrypter les processus mentaux durant la période de transmission.

Nous distinguons les changements endogènes, dus à des causes internes (choix délibéré du cédant), des changements exogènes dus à des causes externes (la cession forcée).

On peut émettre l'idée selon laquelle en fonction de son profil, le dirigeant, addict au travail ou au pouvoir, serait pendant le processus de transmission en phase de sevrage et dans certains cas en déni de la réalité, l'obligeant dans sa phase ultime à réaliser un travail de deuil (Paillot, 1996, Bah, 2006).

³ Georges Jousse (2009) dans son traité de riscologie aborde le risque à partir d'une notion de principe d'analyse, en développant les difficultés de la quantification du risque, notamment en abordant l'évaluation de l'erreur humaine. Il traite des différentes méthodes d'approche décisionnelle permettant un choix raisonné des moyens à mettre en place pour maîtriser le risque.

⁴ Le comportement est l'ensemble des réactions objectivement observables qu'un organisme généralement pourvu d'un système nerveux exécute en réponse aux stimulations du milieu, elles-mêmes objectivement observables (Watson, 1994).

De manière plus générale, nous allons utiliser l'apport de la psychologie au champ de la prévention de la santé physique et mentale du dirigeant cédant, tout en soulignant les manques actuels dans le domaine de l'articulation entre la théorie et la pratique.

La méthodologie de la recherche

Notre but est de comprendre ce qui se passe réellement chez le cédant, notamment quels sont les éléments, voire les événements qui peuvent contribuer à modifier son état de santé.

Aussi, nous allons essayer tout au long de cette recherche de montrer la cohérence de la démarche adoptée. En vue d'atteindre cet objectif, nous proposons un schéma de recherche qualitative et abductive, avec une approche exploratoire hybride, qui devrait permettre de produire des commentaires sur des phénomènes inconnus (Van der Maren, 1995).

En d'autres termes, cette recherche se base sur l'abduction car l'expérience antérieure ne suffit pas à expliquer la succession de phénomène que nous avons choisi d'observer. L'idée que plusieurs causes puissent perturber le cédant et influencer sur sa santé, invite à ce que celles-ci soient identifiées, listées et répertoriées de manière méthodique.

Partant des récits de vie de 45 cédants de PME recueillis à partir d'entretiens semi-directifs, nous avons pu accéder aux motifs de l'action, aux ressorts de la motivation et aux singularités de l'expérience vécue de l'individu, sans perdre de vue la temporalité, facteur indissociable de la source du parcours et de la transformation du cédant.

L'intérêt de la recherche

L'intérêt pratique :

Par cette recherche, nous souhaiterions faire prendre conscience aux dirigeants, que vraisemblablement la cession n'est pas un acte anodin dans leur cheminement personnel. C'est en premier lieu, un acte de gestion qui doit être anticipé comme tel. Ensuite, le seul fait d'imaginer, de projeter la cession, peut pour certains en fonction de leur profil, avoir un impact sur leur état de santé.

En second lieu, nous espérons que les praticiens pourront appréhender la partie humaine du processus, au-delà de l'approche « technico-juridico-financière ».

L'intérêt théorique :

- **Le processus cessionneurial dans sa totalité :** nous souhaitons améliorer la connaissance de la période de transmission vue sous un angle complémentaire de celui de Deschamps (2000), qui était du point de vue du repreneur, en re-investissant ce champs du côté cédant. Il semble intéressant de compléter l'analyse par l'intégration de deux étapes omises, l'étape d'avant cession (avant le facteur déclenchant) et après cession (la phase de la GAP).
- **La transposition du modèle transthéorique du changement de comportement :**
Pour comprendre les effets des événements sur le cédant, il nous paraît intéressant de travailler sur leur comportement et plus particulièrement sur le changement de comportement. Nous pensons mobiliser plusieurs disciplines pour permettre d'appréhender un sujet aussi complexe que le processus cessionneurial. A travers la transposition du modèle transthéorique de changement du comportement de Prochaska & Diclemente (1982), qui est utilisé dans le secteur de la santé pour des personnes addicts en phase de sevrage, nous émettrons l'idée selon laquelle en fonction de son profil, le dirigeant addict au travail ou à l'assuétude du pouvoir, serait pendant le processus de transmission en phase de sevrage.
Ce modèle devrait permettre d'avoir par profil de cédant, un éclairage nouveau, quant à leur réaction pendant la période de transmission, ainsi que les causes systémiques ou latentes des blocages qui peuvent apparaître à certains stades de changements.
- **Les besoins de transversalité des disciplines :** pour appréhender un concept quasi-abstrait tel que « l'état de santé », il est nécessaire d'aller puiser du savoir dans d'autres disciplines telles que la sociologie, la psychologie, bien qu'en apparence ces domaines sortent du champ de compétence de la gestion. Nous espérons apporter un éclairage nouveau grâce à des « outils » empruntés à d'autres disciplines sur le processus cessionneurial et les impacts qui en découlent sur le cédant.

L'Objet de la recherche

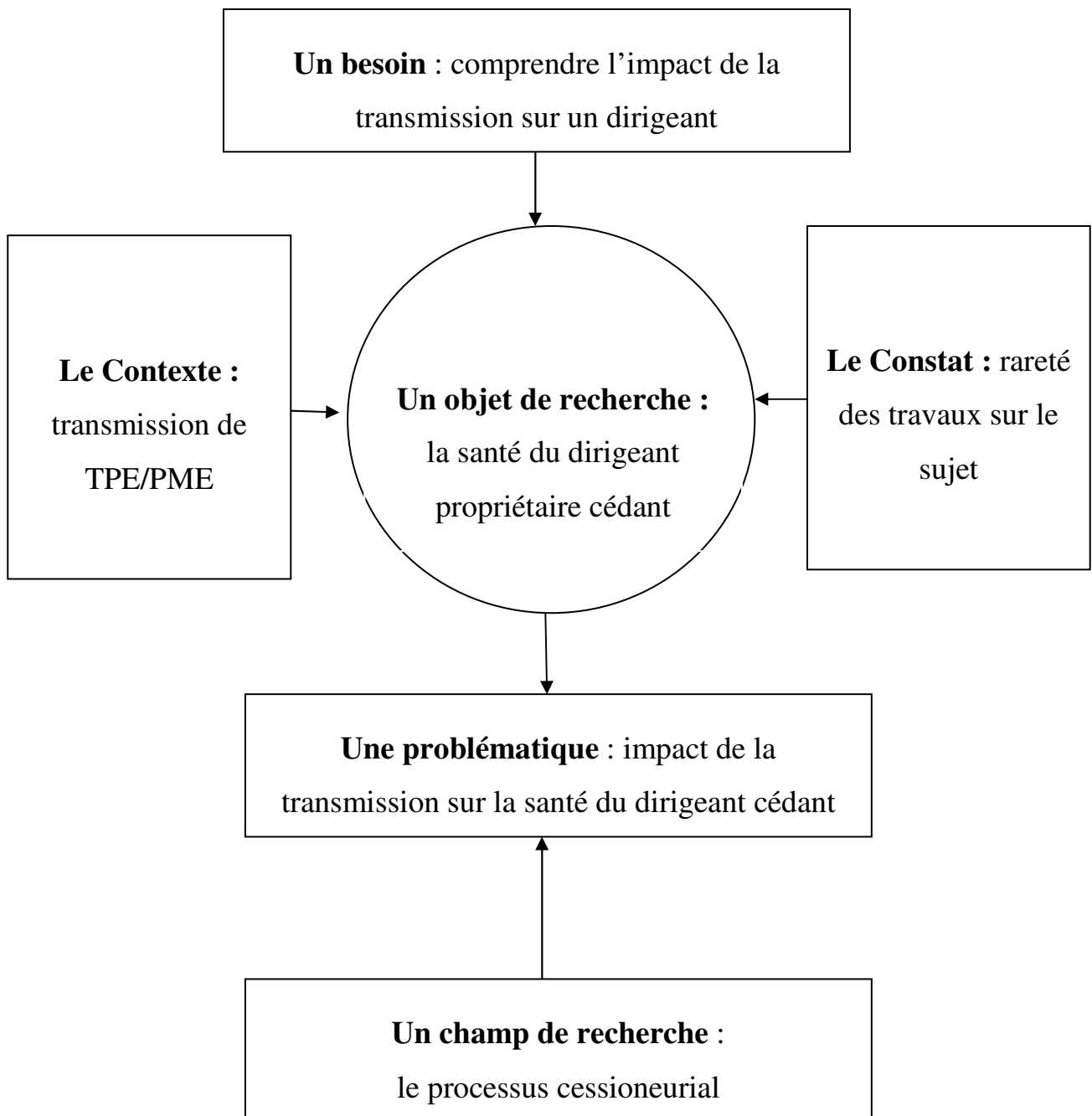


Figure 1 : Objet de la recherche

Première partie

Le Cadre Conceptuel de la Recherche

Chapitre I

La transmission de PME : Un impact sur la santé des dirigeants ?

« La seule chose promise d'avance à l'échec est celle que l'on ne tente pas. »

Paul-Emile Victor (1995)

Chapitre I La transmission de PME : Un impact sur la santé des dirigeants ? 19

Section I : Etat des lieux et enjeux de la santé des dirigeants propriétaire de PME	22
S.1.1. Appréhension du concept	22
S.1.2 L'intérêt sociétal de préparer le dirigeant à la transmission.....	30
S.1.3 Le risque traumatique d'une transmission.....	38
Conclusion de la Section I.....	45
Section II : La transmission étape ultime dans le couple dirigeant / PME.....	46
S 2. 1 Les différents types de cession	46
S 2.2 La transmission de PME, une rupture comportementale.....	58
Conclusion de la Section II	65
Conclusion du Chapitre I	66

La transmission d'entreprises devrait être un acte de gestion stratégique dans le cycle de vie d'une PME, au même titre qu'une augmentation de capital, qu'un lancement de nouveaux produits ou bien que l'ouverture d'une nouvelle branche d'activité.

Mais il semblerait devant l'enjeu sociétal que représente ce processus, tant au niveau économique qu'au niveau humain, que les pouvoirs publics, les associations professionnelles et le monde académique se préoccupent de ce phénomène qui touche chaque année plusieurs milliers de PME uniquement avec une vision pécuniaire.

Dans cet environnement, on a tendance à occulter un acteur primordial : le cédant qui est à l'épicentre du processus et va se retrouver peu à peu évincé au profit du nouveau venu : le repreneur.

Si la littérature est prolixe sur ce dernier, elle l'est moins sur le cédant sortant, notamment sur l'impact positif, neutre ou négatif que peut avoir une transmission sur la santé du dirigeant.

Ce premier chapitre s'attachera à présenter la transmission de PME sous le prisme du cédant en intégrant la dimension santé dans l'évolution du processus de cession.

La première section dresse un état des lieux et des enjeux de la santé des dirigeants propriétaires de PME, en prenant en compte la dimension humaine du dirigeant, l'intérêt sociétal de préparer le dirigeant au processus de transmission et le risque traumatique que peut provoquer cette dernière.

La seconde section explicite l'étape ultime dans le couple dirigeant/PME que représente la transmission.

Il sera mis l'accent sur les différents types de cession afin d'avoir une meilleure compréhension du contexte, en s'attachant plus particulièrement à la rupture comportementale du cédant avant, pendant et après l'opération de cession.

Section I :

Etat des lieux et des enjeux de la santé des dirigeants propriétaires de PME

L'idée de transmettre en tant qu'acte de gestion s'est implantée progressivement dans les entreprises à partir des années 95. Dans un même temps, la communauté scientifique a admis, grâce à de nombreux travaux conduits sur l'entrepreneuriat en PME, les spécificités de gestion de ces dernières.

La grande majorité des sujets de recherche a porté sur les repreneurs, sur les salariés, sur les différentes formes de reprises mais peu à ce jour sur l'état de santé du cédant.

Dans cette première section, nous introduirons la dimension humaine du cédant (S.1.1.1). Ensuite nous aborderons l'intérêt sociétal de la transmission de PME (S.1.1.2) puis on abordera les risques traumatiques de la transmission.

S.1.1. Définition du concept

Aborder la transmission de PME en évitant de mettre l'accent sur le pilote qui la dirige serait une erreur fondamentale. Car à la base de toute entreprise, il y a une initiative portée par un individu dont l'objectif n'est pas uniquement d'ordre pécuniaire mais peut-être aussi la réalisation de soi ou la satisfaction de rendre service à la société (Vertraete & Fayolle, 2005).

Dans cette première partie, nous chercherons à montrer que le comportement du propriétaire cédant se révèle autant sensible à son histoire personnelle qu'aux motivations exogènes qui l'ont poussé à franchir le cap du passage à l'acte de la cession.

1.1.1 La dimension humaine du dirigeant

Avancer une définition précise de la dimension humaine du dirigeant n'est pas une tâche aisée. Ce que le management appelle la dimension humaine ne pourrait être atteint qu'à travers une conception idéologique de l'individu. Le dirigeant devrait être doté de capacités multiples, il est censé respecter les valeurs humaines, être stratège, et opérationnel mais avoir aussi une vision pérenne de la PME.

Il devrait favoriser la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale, sans omettre d'influer positivement sur l'état émotionnel du groupe. Il devrait prendre en compte chaque collaborateur en tant que personne et le considérer selon ses spécificités, son histoire et ses besoins.

Sans oublier de valoriser les capacités humaines et relationnelles de ces derniers. Tout en ayant en mémoire que « derrière chaque décision de comportement ou d'actions, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et les comportements des hommes » (Mac Gregor, 1960). Avec, de plus, la possible divergence entre ses objectifs individuels et les objectifs organisationnels de sa fonction. Notamment s'il s'agit non pas de ses ressources mais s'il poursuit des opportunités (Timmons & Spinelli, 2007).

Le dirigeant va devoir faire face à des changements à hautes fréquences, aléatoires, imprévisibles lesquels qui sans nul doute, impacteront son intelligence émotionnelle, imposant de ce fait une certaine logique, peut-être au détriment de ses aspirations profondes.

A. La Singularité du Profil

Cette contribution fondée sur une étude empirique vise à améliorer la connaissance du profil des dirigeants, notamment à essayer de quantifier l'influence que pourrait avoir les aspirations personnelles sur l'état de santé du dirigeant cédant durant la période de cession⁵.

S'il est généralement admis que le rôle central du dirigeant s'accroît avec la diminution de la taille de l'entreprise (Jaouen, 2008), il n'a pas été établi de lien entre la modification de l'état de santé (que ce soit positivement, à travers une amélioration) ou négativement (avec la dégradation jusqu'à la phase ultime, le décès) et le profil du dirigeant pendant cette tranche de vie.

La littérature des chercheurs en PME est riche en typologie de dirigeant, de « l'artisan et l'entrepreneur d'affaire » (Smith, 1967) au « cédant détaché, attaché, contraint ou indécis » (Bah, 2006), jusqu'au « cédant à sang froid, affectif, contraint ou velléitaire » (Boussaguet & Fromenty, 2010). La liste n'est pas exhaustive.

⁵ Nous définirons la période de cession depuis le déclenchement de la prise de décision du dirigeant, jusqu'à la fin du processus, quatre ans plus tard (la durée d'une garantie actif/passif est généralement de 4 ans). Pendant cette période le cédant peut être mis en cause pour sa gestion, ce qui entraîne en général un procès au Tribunal de Commerce, voire au pénal si l'on rentre dans le cadre d'un abus de bien social, obligeant le cédant à se replonger dans le passé.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif non exhaustif de typologies de dirigeants

Smith, 1967	L'artisan et l'entrepreneur d'affaires
Collins & Moore, 1970	L'administratif et l'indépendant
Laufer, 1975	Le technicien, le manager, le propriétaire et l'artisan
Miles et Snow, 1978	Le prospecteur, le réacteur, l'innovateur et le suiveur
Weber, 1988	Le reproducteur et l'innovateur
Marmuse, 1992	L'artisan, l'entrepreneur et le manager
Marchesnay, 1992	Le PIC et le CAP
Marchesney, 1998	Le notable, le nomade, l'isolé et l'entreprenant
Filion, 2003	Le bûcheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti, le missionnaire
Kets de Vries, 1995	Le moi inachevé, le fou, l'imposteur
Sonnenfeld, 1988	Le monarque, le général, l'ambassadeur, le gouverneur
Jaouen, 2009	Le carriériste, l'alimentaire, l'hédoniste, le paternaliste

Tableau 2 : Tableau récapitulatif non exhaustif de typologies de cédants

Bah, 2006	Le cédant détaché, le cédant attaché, le cédant contraint, le cédant indécis
Boussaguet/Fromenty, 2010	Cédants à sang-froid, cédants affectifs, cédants contraints, cédants velléitaires

Si aucune typologie n'a encore établi un profil psychologique scientifique « absolu » mettant en avant toutes les caractéristiques⁶ d'un individu, il est toutefois admis que le dirigeant apparaît comme la clé de voute d'un système construit autour de ses propres objectifs, de son mode de fonctionnement et de sa gestion (Marchesnay, 1990).

A l'origine, l'entreprise correspond à un projet de vie, elle devient un mode de réalisation des objectifs personnels de l'entrepreneur (Fontrouge, 2002), d'où la difficulté de quantifier des parcours de vie riches en aléas, rendant la classification complexes.

Nous avons fait le choix dans le cadre de cette étude de nous focaliser sur des entreprises ayant un éventail d'effectifs de 10 à 250 salariés, mais la majorité des PME étudiées possèdent un effectif moyen d'environ 35 salariés. Il a été intégré les entreprises de type

⁶ Par « caractéristiques » on entend les traits propres aux cédants, les particularités qu'ils pourraient avoir en commun, les symptômes pouvant favoriser telle ou telle pathologie.

TPE⁷, bien qu'elles semblent trop «perturbables» par un évènement extérieur, pouvant engendrer une décision à la fois précipitée et biaisée par un dirigeant omniprésent, voire omniscient ou omnipotent (Jaouen, 2008).

Afin de renforcer la dimension « humaine », il a paru intéressant de travailler uniquement sur le dirigeant propriétaire⁸ par distinction du dirigeant salarié, car son implication et son engagement vont au-delà des décisions de gestion, puisqu'il assure personnellement et directement les responsabilités de ses actes, tant au niveau financier qu'au niveau pénal. A la différence du dirigeant salarié, qui en l'absence d'abus de bien social, n'engage pas sa responsabilité sur ses biens propres. Cette variante pourrait être un facteur impactant fortement l'état de santé des dirigeants, notamment lors des phases de prises de décisions, comme la cession d'une PME dans un contexte environnemental rempli d'incertitudes.

Il est à noter que de nombreux chercheurs se sont intéressés aux différents profils de dirigeants propriétaires, de Laufer (1975) qui décrit les déterminants de la motivation profonde en fonction du mode de formation de la personnalité, à Wtterwulge & Janssen (1998) qui propose deux approches complémentaires, l'une indicative, l'autre fonctionnelle pour étudier la personnalité d'un dirigeant. Pour Bouhaouala (2007) leur point commun est une attitude qu'il nomme « micro mentalité ». Lorsque l'on pose la question aux intéressés la réponse est sans appel :

« La différence entre un dirigeant propriétaire et un dirigeant salarié, il y en a un qui joue avec son argent et le second avec l'argent des autres. », dirigeant d'une PME dans le secteur du bâtiment, cédant n°11.

« Je suis caution pour le leasing de ma machine-outil à hauteur de 200 000 € auprès de la banque, vous croyez qu'un salarié est assez inconscient pour faire pareil », dirigeant d'une PME de fabrication de pièces pour l'industrie, cédant n°10.

⁷ TPE : les très petites entreprises sont en France une appellation des entreprises de moins de 20 salariés (61% des TPE n'ont aucun salarié, 23% ont entre 1 et 3 salariés, 16% entre 4 et 15 ; Source DC ASPL ; Février 2005 (www.pme.gouv.fr/economie/brefTPE_Fev06.PDF)).

⁸ Le dirigeant propriétaire : dans un souci de simplification, le terme dirigeant remplacera celui de dirigeant propriétaire, mais le sens est conservé.

« Lorsque j'ai un problème de trésorerie pour payer les salariés en fin de mois, je n'ai pas de maison mère qui me fait un virement, il faut que j'aille voir mon banquier pour avoir un découvert, avec ma caution personnelle bien entendu », dirigeant d'une PME dans le domaine informatique, cédant n°22.

Le propriétaire dirigeant qui détient les pleins pouvoirs ou du moins la majorité du capital, en commettant une erreur de gestion pourrait voir sa responsabilité personnelle activée, par décision du Tribunal de Commerce, en complément de passif sur ses biens propres. C'est une réalité qui différencie le propriétaire dirigeant, du manager dirigeant.

Derrière la diversité des cessions et des profils des dirigeants de PME, il semble néanmoins possible de trouver des invariants qui vont caractériser des typologies de cédants face à leur santé. Nous allons essayer d'élaborer une grille d'analyse permettant de détecter de manière préventive le risque « sanitaire ».

B. La santé, dernière des préoccupations

« Malgré plus de 20 millions d'entreprises en Europe, il y a plus de statistiques sur la santé des baleines bleues que sur celle des entrepreneurs. Cette lacune est universelle. Pourtant lorsqu'un dirigeant connaît un ennui de santé, c'est immédiatement toute l'entreprise qui faiblit », (Torrès, 2012).

La santé des dirigeants est un objet de recherche totalement nouveau qui n'a donné lieu qu'à très peu de travaux académiques. Si la question de la santé est un domaine tabou dans le monde professionnel, dans le monde patronal nous assistons à un véritable « déni ».

« Je ne peux pas parler de ma maladie à mes salariés, je risquerais de les inquiéter. Vous savez un commercial, cela marche au moral, il ne faut pas qu'il ait de doutes », chef d'entreprise dans le secteur de la bureautique, cédant n°4.

« En réunion à la CGPME, j'ai dit à une connaissance que j'avais quelques problèmes de santé. Cela m'est revenu dans l'entreprise où l'on m'a dit vous avez un cancer, vous voulez vendre ? », dirigeant de PME dans la construction de villas, cédant n°2.

Censés être les seuls maîtres à bord de leur entreprise, ils doivent être imperméables à toutes les agressions externes. Dans la solitude de leur fonction, ils doivent se frayer une voie en résistant à l'effolement et aux pressions extérieures.

Pour Torrès (2009), « la souffrance patronale est occultée pour deux raisons majeures : le patron dominant ne peut souffrir car les spécialistes sont sourds à cette population, qu'ils tendent plutôt à diaboliser... le second provient des dirigeants eux-mêmes qui taisent leur propre souffrance... s'enfermant ainsi dans une image narcissique qui les survalorise ».

Faut-il comprendre que le rôle du leader qu'est censé incarner le dirigeant doit le protéger contre toute forme de faiblesse et par extension de maladie ?

Kets de Vries (2003) définit le nouveau dirigeant comme celui qui marche en tête, qui bâtit l'identité du groupe et lui permet de rêver.

Il est compréhensible que dans un tel contexte, les dirigeants doivent susciter le sens de la mission chez leurs salariés en occultant leur propre souffrance, leur propre problème de santé. Afin de dépasser la simple énumération, nous proposons un tableau non exhaustif illustrant les quelques thèmes mis en exergues à ce jour par les chercheurs en entrepreneuriat. Nous différencierons les dirigeants du reste de la population active afin de comprendre les spécificités qui se rattachent à ses profils d'individus atypiques, qui ont une particularité commune, pour la grande majorité, de posséder la capacité de créer et de construire quelque chose à partir de pratiquement rien (Timmons, 1989).

Tableau : Thèmes traités à ce jour sur la santé des dirigeants

Auteur	Année	Thème
Amarok CJD & Malakoff Médéric	2011	Etude épidémiologique sur la santé des dirigeants
Ben Tahar	2011	Communication "Le burnout entrepreneurial
Ben Tahar, Debray, & Paradas	2012	Communication "Conflits de représentation & santé des dirigeants »
Ben Tahar	2012	Communication "L'Oldenburg Burnout Inventory et les dirigeants de PME"
Ben Tahar	2012	Communication "Occupational stress in entrepreneurial context"
Ben Tahar	2012	Communication "Entrepreneurial stressors"
Ben Tahar & Torrès	2013	Article "Le burnout des dirigeants"
Boussaguet & Fromenty	2012	Article "La prise de fonction d'un repreneur de PME : un paradoxe managérial ?"
Bruchon-Schweitzer M	2002	Sentiment de solitude
Chabaud & Torrès	2013	Article "La santé du dirigeant, sujet capital"
Fromenty	2012	Livre "Du self-control au stress-contrôle - Présentation"
Gharbi	2012	Communication "Health-oriented support among business incubators"
Gharbi & Torrès	2013	Communication "Dimension salutogène de l'accompagnement entrepreneurial"
Guiliani & Torrès	2013	Communication "Le sommeil des dirigeants des PME"
Gumpert & Boyd	1984	Coping with entrepreneurial stress
Jamal	1997	Le Stress professionnel
Kaneko, Ogyu, Torrès, & Kamei	2011	Article "Mental health of SME Managers"
Ogyu, Kamei, Torrès, Belouad, & Kaneko	2011	Article "La santé mentale des dirigeants
Parasuraman & Simmers	2001	Conflit niveau de travail/famille
Torrès	2010	Communication "Réflexion sur la santé des commerçants
Torrès	2011	Article "Proxémies financières en PME »
Torrès	2011	Article "Silent and shameful suffering of bosses"
Torrès	211	Article "Ambivalent question of the health of entrepreneurs"
Torrès & Lechat	2012	Poster scientifique "La santé des travailleurs non-salariés
Sous la Direction de Torrès	2012	Livre "La santé du dirigeant - Introduction & Conclusion"
Torrès & Lechat	2013	Article "La santé du dirigeant, 1er actif immatériel de la PME"
Torrès	2013	Article "Health of the entrepreneurs"
Vollery & Pullich	2010	Healthy Entrepreneurs for Healthy Businesses

Dans le même ordre d'idée, suite aux rares enquêtes publiées sur cette population, on constate à partir d'une étude réalisée par l'Insee⁹ en France sur la santé et les soins médicaux (1991/1992), que la population d'individus constituée de dirigeants utilise moins les services des praticiens de santé que les autres catégories sociaux-professionnelles. 6.1 visites par an pour les dirigeants contre 8.7 visites pour les salariés.

De plus, l'étude met en évidence l'automédication des dirigeants par une consommation de médicaments non prescrits par des praticiens.

Est-ce par manque de temps ? Pour des questions de confidentialité ? Ou par habitude de tout prendre en charge, de gérer seul tous les problèmes ?

Duchéneau (1996) attribue cela à un manque de temps pour aller consulter.

On comprend, dans un tel contexte, que le poids de la solitude du chef d'entreprise pèse dans la balance. Il est doté de responsabilités à la mesure de sa liberté, la maladie n'est pour lui qu'un élément d'incertitude supplémentaire, qu'il gère ne sachant si sa décision aura les conséquences prévues.

Le décideur pèse au moment de choisir, à l'identique de son fonctionnement de gestionnaire, l'option qui lui semble la plus opportune. C'est peut-être le prix à payer pour satisfaire ses besoins et ses envies, reléguant son état de santé au rang des préoccupations secondaires. Cette spécificité est un point fondamental dans le cadre de notre recherche.

L'absence de prise en compte de l'état de santé peut-être préjudiciable pour l'entreprise, Fayol (2005) ajoute que « *l'absence de santé peut annihiler toutes les autres qualités* » faisant de la santé la première valeur cardinale de l'entreprise.

A ce niveau **nous pouvons nous interroger sur la fonction de dirigeant, qui peut alternativement être la source de tous les maux ou bien le vaccin qui immunise ce dernier contre tout ennui de santé.**

⁹ Enquête effectuée par l'Insee en 1991 et 1992 en collaboration avec le CREDES auprès d'un échantillon aléatoire de 12 000 ménages représentatifs de l'ensemble des ménages ordinaires de la France métropolitaine. Chaque ménage est suivi pendant 12 semaines et note dans un carnet de soins toutes les consommations médicales qu'il a effectuées. Cette enquête a pour objectif de mesurer les différentes consommations médicales ainsi que leurs caractéristiques et d'évaluer l'état de santé de la population française.

L'analyse faite par Desplanques (1991) sur les dirigeants d'entreprises de plus de 10 salariés, montre un indice de mortalité inférieur à la moyenne de la population active (tout en étant supérieur à celui des professeurs et des ingénieurs). Avec notamment parmi les premières causes de décès, une que l'on pourrait qualifier de risque professionnel : l'accident de circulation !

Afin d'avoir des données précises pour mieux appréhender l'impact de la santé sur une population atypique, un Observatoire de la santé des dirigeants de PME a été créé en 2011 à l'initiative d'Olivier Torrès : Amarok¹⁰. Cet observatoire devrait apporter des réponses inédites sur la santé entrepreneuriale.

Vue les enjeux de la reprise de PME en France, on comprend donc dans un tel environnement, l'intérêt que revêt la santé du dirigeant dans l'étape décisive qu'est la cession d'entreprise dans un parcours de vie.

S.1.2 L'intérêt sociétal de préparer le dirigeant à la transmission

Il est communément admis par les chercheurs, que le poids du dirigeant est central dans le fonctionnement d'une PME. Il est la clef de voûte, non seulement de tout le système organisationnel, mais aussi il demeure le centre décisionnel de l'entreprise.

« La PME possède la propriété fondamentale d'être un centre de décision autonome. Autonome voulant dire que le dirigeant de la structure PME étudiée, joue un rôle central dans tout processus décisionnel important pour l'entreprise » (Bayad & Nebenhaus, 1998).

Certains, comme Faber (2002), le qualifient de *« point nodal du système de gestion de la PME »* et rendent le dirigeant indispensable à la vie de sa structure. Dans la mesure où l'omniprésence du dirigeant à tous les niveaux : stratégiques – administratifs – budgétaires, est indissociable des liens entre la personne physique et la personne morale.

Ce lien fusionnel qui semble émerger entre la PME et le dirigeant est préoccupant pour la bonne continuation de la vie de l'entreprise.

¹⁰ « L'objectif d'Amarok est de produire des statistiques médicales, dédiées aux travailleurs non-salariés. Les enjeux sont : soit Amarok découvre que les dirigeants de PME... mettent en péril leur santé sans même le savoir..., soit Amarok découvre à l'inverse que l'entrepreneuriat est bénéfique pour la santé... », (Torrès, 2011)

On peut s'interroger sur la démarche que va suivre le dirigeant pour passer le cap, pour couper le cordon ombilical lorsqu'il aura quitté l'entreprise et qu'elles pourront être les répercussions sur l'être en tant qu'individu.

Beaucourt & Louart (1995) avancent que le plus important est d'élucider chez les dirigeants le processus par lequel ils agissent et prennent leurs décisions afin de mieux les comprendre, plutôt que d'essayer de les classer dans des typologies d'acteurs ou des styles de gestion.

En partant du préambule que la décision de céder fait partie intégrante des pratiques managériales, le rôle du dirigeant est déterminant à chaque stade de la vie de l'entreprise. Alors que tous les individus ne sont pas égaux devant les changements de situations, Auregan¹¹ (1996) attribue la capacité de réaction d'un dirigeant à son degré de poly-chronicité. Certains facteurs extérieurs accentueraient leur capacité « d'homme-orchestre » ou à l'inverse en fonction, les plongeraient dans une situation d'urgence.

A. Le rôle de la PME en France

Au-delà des chiffres, la France a toujours été caractérisée par une forte dichotomie entre grandes et petites entreprises, ces dernières représentant à ce jour plus de 50% des emplois privés sur 131 253 entreprises (hors TPE).

Contrairement à ce qu'affirme la théorie de l'économie d'entreprise, toutes les PME sont loin de croître de manière continue pour devenir une grande entreprise. C'est une des raisons pour laquelle, nous allons nous intéresser aux différentes étapes de leur développement, en envisageant qu'une PME peut avoir un cycle de vie (Frey, 2009).

¹¹ Le concept de poly-chronicité est issu des travaux de E.T. Hall, appliqué au dirigeant, il se caractérise chez ce dernier par des activités brèves, variées, fragmentées, liées à une multitude de problèmes à résoudre en simultané ; ils incluent des facteurs externes à prendre en compte pour gérer des situations d'urgence. Ils accentuent une dimension multifonctionnelle « d'homme-orchestre ». Par opposition à des individus qui ne réalisent qu'une tâche à la fois de façon linéaire « culture monochrome ».

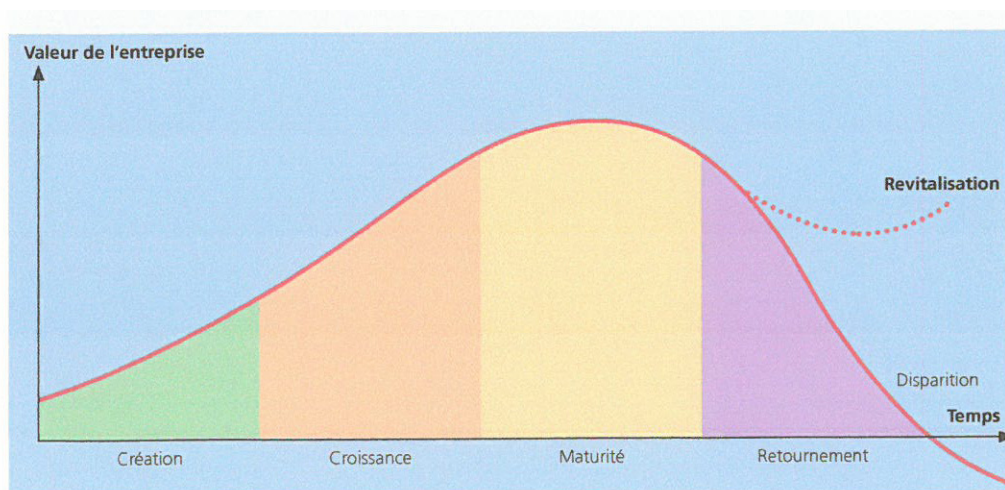


Figure 2 : Modèle du cycle de vie de l'entreprise, d'après Gomez (1999)

Le modèle du cycle de vie décrit les transformations au sein de l'entreprise, comme le passage d'une étape de développement à une autre. Les différentes phases sont la création, la croissance, la maturité, le retournement, et le cas échéant la disparition¹².

Cette dernière peut être de plusieurs ordres : une cession avec une fusion absorption - une liquidation suite à un redressement judiciaire ou une dissolution par choix, suite à une délibération de l'assemblée générale.

De plus, une étude de l'Insee (2007), du Pôle Démographique des entreprises et des établissements précise que 52% des entreprises créées en 2002 existent toujours, soit à contrario que 48% ont disparu 5 ans après. Jospin-Perret & Vandercammen (2010) expliquent ce type de pratique en reprenant les théories de Darwin, ils décrivent le balai hallucinant de « gros poissons » qui mangent les plus petits, « les plus forts survivent, engraisent, vieillissent, se ramollissent. A la grande marée suivante, des jeunes requins arrivent, les dévorent à leurs tours ... ».

¹² Par disparition on admet que lorsque la société est rayée du fichier Siren, elle ne fait plus partie des sociétés actives.

Critères d'évaluation	Création	Croissance	Maturité	Retournement ou déclin
Taille de l'entreprise	petite	petite à moyenne	moyenne à grande	en évolution ou en diminution
Taux de vente	faible	rapidement positif	lent	revitalisation ou recul
Tâches/activités de la direction	création formelle, lancement des produits	augmentation des capacités, mise en place des systèmes opérationnels	contrôle des coûts, mise en place des systèmes de management	revitalisation ou démotivation
Structure organisationnelle/style de management	individualiste, de type entrepreneurial	instructions	délégation	de type participatif ou autocratique
Systèmes de contrôle	importance des résultats sur le marché	atteinte des performances du secteur, gestion du centre de coûts	mise en place de systèmes de reporting, gestion du centre de profits	définition commune d'objectifs ou bureaucratisme rigide

Tableau 2 : Caractéristique des différentes phases du cycle de vie, d'après Schaper & Volery (2007)

Au total les disparitions « naturelles » et judiciaires ont concerné 60 000 entités en 2010, soit 3% du parc existant, en équivalent emplois environ 190 000 (KPMG).

Le rôle significatif de la PME dans le système économique est devenu une réalité pour le maintien de l'emploi, le solde en matière de nombre de postes est positif.

« Plus de 600 000 emplois ont été créés depuis 10 ans par les entreprises de moins de 500 salariés, répartis à peu près à égalité entre les sociétés de moins de 20 salariés et celle de 20 à 499 » précise Jacky Lintignat, Directeur général de KPMG.

Alors que dans la même période, les grandes entreprises licencient et compressent le personnel, certains comme Roubaud, Président de la CGPME, qualifie la PME « de moteur de l'emploi en France », elle demeure un enjeu essentiel dans le paysage économique.

Faber (2002) va plus loin en précisant que « leur existence n'est ni fortuite, ni une survivance du passé, mais bien un phénomène confirmé par un maintien dans le temps. » Au bout de quelques années d'existence, seule la moitié des PME parvient à réaliser des bénéfices, les autres sont confrontées à des crises qui menacent leur pérennité (Barbier & Stettler, 2009).

L'introduction de la notion d'une durée, vient poser un défi à relever, compte tenu des phases que traverse ce type d'entité. La transmission en est une, sous quelque forme que ce soit, par la cession ou par la succession, lorsque le dirigeant souhaite passer le relais.

En effet, cette étape pourra être décisive dans la vie de l'entreprise, le dirigeant est souvent à la fois, le « géniteur », le développeur, l'âme de sa PME, voire pour certains, l'entreprise est entièrement calquée sur leur personnalité, « ce qui n'est pas de nature à favoriser la relève » (Boussaguet, 2005).

On ne pourra pas faire l'impasse dans le cycle de vie de l'entreprise sur l'étude de la phase de la transmission tant l'enjeu économique est important.

B. L'enjeu de la transmission de PME

Le nombre d'emplois concernés par les sessions-transmissions serait autour de 1,4 millions en 2010 selon BPCE l'Observatoire. Le nombre d'entreprises cédées à un tiers ou incluant des transferts intra familiaux varie en fonction des sources, car il est souvent le résultat d'hypothèses plus que de comptabilisation directe, tant le marché est opaque et difficile à cerner.

Selon Oséo, une étude de juin 2005, met en évidence un total de 60 000 cessions par an. L'APCE en 2009 fait état de 55 000 cessions.

Mellerio (2009) dans son rapport¹³ basé sur les changements enregistrés dans le répertoire Sirene de l'Insee est plus proche des 40 000 entreprises cédées.

Alors que le syndicat des professionnels de la fusion acquisition (le CNCFA) qui a accompagné une étude auprès du Cabinet Epsilon Research, établit sur différentes bases, mais principalement suite à une enquête auprès des membres du syndicat (sur des PME de 20 à 250 salariés) un potentiel de cession, selon les auteurs à 4 300 entreprises en 2010.

Sans oublier le monde bancaire à travers l'étude de l'Observatoire de la BPCE qui a réalisé une première enquête en 2010 à partir de différentes bases :

- les informations légales¹⁴,

¹³ Rapport à Hervé Novelli, alors Secrétaire d'Etat en octobre 2009. Olivier Mellerio proposait un certain nombre de préconisations pour favoriser la transmission de l'entreprise familiale.

¹⁴ La base info légale enregistre les cessions complètes ou partielles d'entreprises (cession de parts, d'actions).

- la base Corpfm¹⁵,
- la base Altarès¹⁶.

Cette étude arrive à une estimation totale de 17 179 entreprises cédées. En 2012, la BPCE a approfondi son étude pour arriver à 15 142 cessions transmissions de PME, ce qui représente un taux de 7,3% des 208 807 PME que comptait la France. Dans cet environnement, il est difficile en matière de recherches, d'avancer un résultat clair, tant les travaux effectués le sont à des périodes variées, sur des bases d'informations souvent différentes.

Au-delà de cet imbroglio de chiffres, l'enjeu est essentiel pour les pouvoirs publics, car il est crucial de réussir la transmission pour éviter la fermeture des entreprises et préserver des emplois.

Christine Lagarde alors Ministre de l'Economie, faisait le pari de la PME pour générer de la croissance, de la vitalité et de l'emploi dans notre pays. Pierre Moscovici, au Salon des Entrepreneurs, février 2014, à son tour réaffirmait l'importance de la transmission des entreprises en France pour éviter leur fermeture et contribuer à la bataille de l'emploi.

Il semblerait que la transmission soit au niveau sociétal, un enjeu suffisamment important pour mobiliser une politique publique afin de sauvegarder le tissu économique et diminuer le taux de mortalité des PME.

C. Transmission ou disparition, destins croisés

L'absence de repreneur ou la transmission avortée ne sont pas les seuls risques en matière de continuité d'exploitation pour les entreprises. La disparition naturelle¹⁷ en est un. Les facteurs perturbateurs sont multiples. Ils influent sur la pérennité d'une structure (Déprez, 2010). Le secteur d'activité est l'un des critères (le service aux entreprises qui représentaient plus de 20% des créations affichent 54% de viabilité 5 ans après).

¹⁵ La base Corpfm enregistre les opérations d'un montant supérieur à 750 000 €.

¹⁶ La base Altarès comprend les actionnaires principaux, les dirigeants, c'est une base privée sans un caractère obligatoire d'enregistrement.

¹⁷ Dans disparition naturelle, on inclut les disparitions judiciaires suite à une procédure identifiée devant les Tribunaux de Commerce.

L'étude Insee (2007) montre également que la longévité est souvent liée à l'importance des investissements réalisés au début de la société (1.7 plus de chances pour celles créées avec 80 000€ de capital que pour celles créées avec 2 000€).

L'expérience professionnelle du dirigeant est source de réussite (60% des entreprises atteignent le cap des 5 ans quand le créateur a exercé pendant au moins 10 ans un métier proche de l'activité concernée).

Le niveau du diplôme est lié à la réussite (lorsque l'entrepreneur est diplômé de l'enseignement supérieur - c'est le cas de 32% des créateurs - il y a 6 chances sur 10 pour que son entreprise atteigne le cap des 5 ans).

En outre, l'expérience acquise avec l'âge est gage de pérennité (les entreprises créées par les moins de 30 ans ont statistiquement 46% de chances de rester en vie contre 54% pour les 30 à 50 ans).

Quant à la parité, 27% des créations sont réalisées par des femmes (avec 49% de chances d'être viables 5 ans après).

De plus, il serait difficile de faire l'impasse sur la complexité législative. De nombreux freins persistent, rendant incompréhensibles les opérations de cession :

« Je n'y comprends rien, mon expert-comptable me dit blanc, mon ami qui a vendu sa PME dit noir, et quand je vais voir la CCI, j'ai un autre son de cloche » se plaint le cédant n°5.

L'absence de lisibilité fiscale pèse elle aussi dans la prise de décision, le flotement fiscal n'est pas neutre sur le solde final de l'opération¹⁸.

D'après Agnès Bricard (2011), Présidente de l'Ordre des Experts Comptables, *"les mesures mises en place par le gouvernement pour alléger le coût fiscal des sessions n'ont pas eu d'impact volumétrique sur le marché. Il faudrait simplifier davantage encore le processus pour inciter davantage les chefs d'entreprises à passer la main"*.

¹⁸ L'état en 2007, avait mis en place un ensemble de dispositifs d'exonérations pour faciliter la transmission en cas de départ à la retraite. Néanmoins, les prélèvements sociaux ne cessent d'augmenter sur les plus-values de cession, 12.3% en 2010, 13.5% en 2011, 15.5% en 2012... l'instabilité fiscale en 2012 a repris l'idée de taxation des plus-values au-delà d'un million d'euros à 75%... élargissant les droits d'enregistrement à hauteur de 5% (réservés aux cessions de fonds de commerces, aux transferts de parts), aux cessions d'actions actuellement à 2.5%, en éliminant le plafond d'enregistrement.

Depuis avril 2014, le nouveau Ministre Délégué à l'Economie Sociale et Solidaire, Monsieur Hamon a rajouté des contraintes supplémentaires à la cession, en soumettant un projet de loi où le chef d'entreprise, a obligation d'informer tous les salariés du projet de cession et d'attendre deux mois pour prendre une décision afin de permettre à un ou plusieurs salariés de présenter une offre de rachat. Elle impose dans les faits l'obligation encore plus contraignante de communiquer aux salariés toutes les informations indispensables à la formalisation d'une offre de reprise avec des sanctions pénales passible d'un an de prison et de 3 750 euros d'amendes en cas de non-respect des dispositions et l'annulation de la vente.

De son côté, au niveau macro-économique, Gagné (2012) constate qu'il y a une corrélation entre le PIB et la variation du nombre de PME.

Il est possible de voir que les pays possédant la plus forte croissance du nombre de PME sont aussi ceux dont le PIB augmente le plus¹⁹.

D'une certaine manière, l'ensemble des acteurs du monde économique est conscient de l'enjeu de la transmission de PME, mais les mesures prises pour faciliter les transferts ne semblent pas correspondre aux attentes des chefs d'entreprise. De plus, si l'on additionne le facteur humain, notamment pour les dirigeants fondateurs, qui peuvent percevoir l'entreprise comme véritable prolongement d'eux-mêmes (Lévy, 1988), le rôle économique est relégué en arrière-plan, car dans ces circonstances, l'action même de céder, peut constituer une opération traumatisante pour les cédants.

¹⁹ Tableau comparant l'évolution du PIB / année et création de PME en %

Pays	PIB/année	Création de PME en %
Allemagne	4	3.75 %
Finlande	3.5	0.95 %
Pays-Bas	4.21	7.94%
Royaume-Unis	4.14	1.69%

Ces résultats sont dus d'après Gagné (2012) à la souplesse administrative des PME. Ces dernières étant moins sujettes aux contrecoups du marché international car elles exportent moins.

Source : Observatoire Européen des PME, 4^{ème} rapport Eurostat et 4^{ème} rapport Entreprise en Europe 02/05/2012.

S.1.3 Le risque traumatique d'une transmission

La spécificité de la PME, en raison de l'omniprésence du dirigeant, va la rendre particulièrement vulnérable lorsque ce dernier désire se retirer. Mais cette étape cruciale peut aussi perturber le dirigeant en retour. Des auteurs comme Kets de Vries & Miller (1985) ont même avancé l'idée d'un transfert « pathologique » entre l'entreprise et son dirigeant.

A. La transmission, une source de perturbation

Pour comprendre en profondeur les mécanismes de transmission, il faut prendre en compte, le caractère exceptionnel de l'événement, c'est « le dernier grand tournant de la vie », Bah (2009).

Bien souvent, la source de la perturbation réside dans les importantes modifications qu'entraîne la transmission tant au niveau de la vie personnelle, familiale, professionnelle, que sociale (Bah & Cadieux, 2011).

Qu'il s'agisse d'ailleurs d'une transmission à des repreneurs externes ou des repreneurs internes (salariés ou famille), la transmission confronte le cédant à des pertes multiples clairement définies : le changement du leadership et le transfert de propriété (Hugron, 1993).

La perte de statut et de pilotage dans l'entreprise permet au successeur d'intégrer ses nouvelles fonctions (Lebreton-Miller & al, 2004).

Le déclenchement du processus de désengagement pour le cédant est souvent la phase la plus redoutée (Pailot, 2000).

Ce remplacement de dirigeant par un autre, peut être assimilé à une situation de crise, Barach & Garitsky (1995) la qualifient "d'expérience angoissante" pour l'entreprise car l'arrivée d'un nouveau dirigeant perturbe non seulement le quotidien de l'entreprise mais aussi la vision stratégique et le fonctionnement sur le long terme.

Concernant le dirigeant sortant, ces modifications peuvent être extrêmement traumatisantes « *tant leur désir est fort d'être maître absolu de leurs pensées et de leurs actes* » (Kets de Vries, 1992).

Le dirigeant reste avant tout un Homme, avec son histoire, ses croyances, ses motivations, son inconscient, qui réagit avec une rationalité limitée par le cognitif et l'émotionnel. Il est dominé

par les contraintes d'un environnement familial, social, voire sociétal qu'il ne connaîtra jamais suffisamment.

Il est soumis pour Kets de Vries (1995) à l'illusion qu'il a de contrôler son univers. La perte de statut peut se traduire par des changements variés. Le regard de ses salariés lorsqu'il revient dans l'entreprise, le téléphone qui arrête de sonner, l'absence de sollicitations syndicales, patronales ou sociales qui sont toutes associées à sa fonction de dirigeant.

« Du jour au lendemain, mon portable est passé d'un véritable standard au plus profond silence, j'ai même cru qu'il était en panne » cédant n°28 associé d'une société d'évènementiel.

Ces changements d'états peuvent générer un mal-être, que Kets de Vries (1995) qualifie de « syndrome du miroir brisé », tant les salariés idéalisent leur leader et cherchent à le doter de pouvoir, de qualité sans rapport avec la réalité. Au-delà de l'aspect humain, le risque traumatique peut être aussi financier, le transfert de propriété porte sur le transfert de titres.

L'étape légale où le chef d'entreprise va perdre sa légitimité, est la signature de l'acte de cession ou de transfert de titres.²⁰ Ce transfert peut-être global (cession totale) ou par étapes (St Cyr & al, 2005).

La contrepartie peut se présenter sous plusieurs formes, un paiement comptant avec un complément à terme, un échange de titre²¹. Avec des conséquences fiscales, non négligeables si le dirigeant n'est pas patrimoniallement préparé à la cession.

Reste le cas de la cession forcée suite à un plan de sauvegarde, un redressement ou pire une liquidation judiciaire²², qui plonge le dirigeant dans une situation économique et familiale

²⁰ Dans la pratique, en règle générale les différentes étapes de la cession sont les suivantes : signature d'une LOI (lettre d'intention non engageante, signature d'un protocole avec clauses suspensives (obtention du prêt, rapport d'audit...), signature de l'acte réitératif, signatures des actes de cession de titres (parts sociales ou actions) avec déblocage des fonds.

²¹ Cette pratique est très fréquente dans le cas des croissances externes, si les acquéreurs sont des sociétés cotées ou en voies de l'être, la croissance externe s'accompagne souvent pour les acquéreurs d'une augmentation de capital. Pendant la période de la bulle Internet (2000-2001), on qualifiait ce type de paiement « de monnaie de singe ».

²² Dans le cas d'une liquidation, le chef d'entreprise voit les actifs de sa société vendue par le liquidateur (si l'on est dans une liquidation prononcée par le Tribunal de Commerce), le montant obtenu servira à régler les débiteurs chirographaires en premier lieu et ensuite les autres débiteurs.

difficile, engendrant la perte de revenu, la levée de ses cautions personnelles et l'absence d'assurance chômage.

De manière plus générale, la peur de manquer que Nayebi (2007) qualifie de syndrome **FOMO** « fear of missing out » qu'il traduit par l'anxiété des ratages, est une envie irréprouvable de se connecter à des réseaux pour savoir ce qui s'y passe, pour ne pas rater un événement ou laisser échapper une information intéressante. Le cédant, après avoir fait une partie de sa carrière seul, doit encore prendre soin de lui, en se donnant les moyens de maintenir un équilibre, un épanouissement personnel auquel il aspire et qui a été souvent à l'origine de leur démarche entrepreneuriale.

Car quel que soit les motifs de la cession, les changements de vie qu'ils impliquent, présentent des analogies à ceux induits par un décalage croissant entre la réalité intervenue et la réalité des faits, et génèrent des effets collatéraux (Roux-Duffort, 2003).

Les effets collatéraux peuvent produire une série de dysfonctionnements dans lesquels plusieurs enjeux et parties prenantes, familiers ou étrangers à l'organisation s'entrechoquent et provoquent des conséquences qui peuvent affecter l'ensemble des parties.

Afin de mieux comprendre ces conséquences, nous allons aborder dans le paragraphe suivant les effets collatéraux qui peuvent être engendrés par une transmission.

B. Les effets collatéraux d'un risque traumatique

Il semblerait qu'il existe chez l'ensemble des chefs d'entreprises un point commun que l'on peut nommer **la volonté**. Cet invariant va l'affecter tout au long de son parcours entrepreneurial. Ce qui amène Papin (2010) à écrire : « *la volonté est comme un muscle, quand on s'entraîne, on le développe, on l'améliore* ». C'est cette dernière, qui va leur permettre tout au long de leur carrière de chef d'entreprise d'avancer, tout en essayant de maîtriser la destinée de leur entreprise.

Une fois cette dernière cédée, ils devront accepter ce qui ne dépend pas d'eux, y compris les choix stratégiques du nouveau dirigeant pouvant aller à l'encontre de leur vision d'ancien dirigeant. Kets de Vries (2003) dans un de ses essais de définition du leader le présente : « *comme un joueur d'échec qui déplace les pions sur le gigantesque échiquier de la vie* ».

Cette caractéristique ajoute au rôle de chef, le rôle d'architecte donnant des perspectives d'avenir. La cession met un terme en partie, à tout cela.

Le chef d'entreprise perd son statut en se rendant compte comme l'a souligné Freud (cité par Penet, 2009), qu'une grande part du contrôle que nous croyons avoir sur le monde qui nous entoure n'est qu'illusion. C'est pour ce dernier, le début de la désillusion.

Bernard²³ (1878), de son côté, nous interpelle sur l'importance de l'équilibre de l'homme pour affronter les événements de la vie quotidienne face aux conditions externes, ou aux agressions de son environnement. Il insiste sur les effets de dérèglement, démarrant du simple trouble en passant par la maladie et même la mort.

Pour beaucoup d'entre eux, perdre le pouvoir est vécu comme une punition qu'ils s'auto-infligent. Baumert (1992) souligne les difficultés psychologiques que rencontre un individu ayant été habitué à commander lorsqu'il perd son pouvoir. Cet état est compréhensible si l'on tient compte du fait, que c'est généralement l'entrepreneur lui-même qui a créé l'entreprise qu'il considère comme son œuvre.

Soudainement, le dirigeant se comporte comme s'il était « décérébré », l'activité qui régissait ses journées, voire sa vie, disparaît. Ce dernier peut vivre cet événement comme une agression. Tous les individus ne sont pas égaux psychologiquement à un changement brutal de situation (Fromenty, 2012).

Si l'on remonte à la source, la cession peut-être la cause du changement brutal de l'état psychologique à la fois conscient et inconscient dans lequel se trouve le cédant.

Les effets secondaires générés par cette situation peuvent être autant bénéfiques « *le dénouement d'une histoire de vie* » (Pailot, 1999), que néfastes « *un véritable travail de deuil* » (Bah, 2009), voire neutres pour les profils multirécidivistes dont l'affect ne rentre pas en ligne de compte dans l'acte « *de céder* ».

C. Le risque psychosocial de la cession

Le mot psychosocial est un terme qui décrit chez une personne son développement psychologique et son interaction dans son environnement social. Dans le cadre d'une catastrophe, d'un événement critique, une démarche est mise en place pour permettre aux

²³ Claude Bernard, 1813-1878, Médecin physiologiste français fut un des premiers à donner des interprétations des effets du stress sur notre comportement en travaillant sur le concept d'homéostasie (tendance des corps visant à stabiliser leur organisme).

victimes d'assimiler le vécu potentiellement traumatique, pour prévenir et soulager les blessures morales encore encourues consécutives à l'évènement vécu.

Pourquoi ne pourrait-on pas faire un parallèle entre une cession « où certains éprouvent beaucoup de difficultés à quitter leur entreprise au point de s'en rendre malade », Bah (2009) et un risque professionnel pouvant porter atteinte à l'intégrité physique ou à la santé mentale du dirigeant que l'on pourrait qualifier d'agression²⁴ ?

D'après l'Inserm, les facteurs psychosociaux au travail désignent un ensemble de variables à l'intersection des dimensions individuelles collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle d'où leur complexité et leur caractère souvent composite.

L'origine du risque psychosocial de la cession est multifactorielle, elle dépend de causes multiples. Pour Debard (2008), psychologue spécialisée en prévention des risques psychosociaux au travail, la « victime » passerait par divers états émotionnels qui se succèderaient dans le temps. Si l'on faisait un parallèle avec la cession, on pourrait retrouver les étapes suivantes :

- **Le temps du choc** : ce temps est celui du moment de l'agression : ramené au contexte de la cession, ce serait le moment de la signature du protocole, assorti de la garantie d'actifs-passifs, suivi du transfert des titres. Ce moment est le temps fort, où le dirigeant tient dans ses mains sa destinée. La lecture de l'acte réitératif est suivie de dizaine de minutes de paraphes, et de signatures faisant monter la tension d'un cran, générant un stress palpable, dans une atmosphère généralement électrique. C'est le résultat d'un affrontement entre deux parties dont l'issue est fatale pour l'une d'elle. Cette situation est souvent marquée par une grande ambiguïté. D'après Kittel (1996) le chef d'entreprise peut ressentir une attitude ambivalente à l'égard de la transmission. Une fois la dernière signature apposée, il n'y a plus de retour en arrière possible. Il y a une bascule émotionnelle. C'est le temps de la stupeur.
- **Le temps de la stupeur** : peu après l'agression, la victime s'interroge sur ce qu'elle a vécu, ses certitudes s'écroulent, elle entre dans un état où l'émotion domine, avec fréquemment des sentiments associés, comme la honte ou la culpabilité. Pour le

²⁴ Une agression est définie comme tout acte hostile visant à blesser autrui, à lui nuire, à l'humilier ou même simplement à s'opposer à lui (définition du dictionnaire) (Guillet, 1977).

dirigeant, cela correspondrait à l'incontournable « pot de départ », le discours terminé devant ses futurs « anciens » collaborateurs pour lesquels il représentait véritablement une figure paternelle (Laurin, 1975). Son bureau rangé, ses affaires enlevées, il prend réellement conscience qu'une page est en train de se tourner. Il commence à se rendre compte de son acte. Pour Vatteville (1994), c'est la « *perte d'un petit bout de soi* ». Certains génèrent un sentiment de culpabilité, ils ont la sensation d'abandon, on passe dans « *le temps de la solitude* ».

- **Le temps de la solitude** : survient environ 48h après le choc, lorsque « la victime » se retrouve seule, elle revit l'évènement, commence à mettre de mots sur son vécu, ses émotions. Le chef d'entreprise se retrouve à son tour, seul, son téléphone ne sonne plus, « *la difficulté va être de se projeter dans l'avenir* » (Fromenty, 2012).

La singularité qu'il trouvait dans sa fonction de chef d'entreprise à travers sa liberté de choisir va se transformer en souffrance pour certains.

Pour les cédants indécis (Bah, 2006), cela peut déboucher sur un état dépressif ou des phénomènes de somatisation de toutes sortes. Debard (2008) insiste sur la notion de temps, il est constructif et permet à l'individu de donner un sens à son expérience, à remettre de l'ordre dans les événements. Le chef d'entreprise va matérialiser les diverses étapes de la cession, en essayant de donner un sens à son expérience et remettre de l'ordre dans les événements.

- S'en suit **le temps de la vigilance**, les événements sont assimilés par la victime, la vie reprend son cours même s'il y a toujours un avant et un après. Pour les cédants, c'est accepter de quitter leur entreprise, que celle-ci continue à vivre sans eux.

Barnes & Herson (1994) avance que chez certains cela génère des tendances affectives opposées pouvant introduire des conflits psychiques imposant des attitudes contradictoires.

« *Il a tout fait pour faire couler la boîte, il est allé chez les clients pour dire que j'étais incompetent, il a appelé les commerciaux pour leur proposer d'aller chez un concurrent qu'il connaissait, il a téléphoné au banquier pour l'informer que sous six mois on serait en redressement...* », un chef d'entreprise repreneur rencontré lors d'une réunion du Réseau Entreprendre à Montpellier en 2012.

Attitude pour le moins singulière, pour un profil en apparence raisonné, cartésien, et stratège. Selon Pailot (1999), « *cette résistance tient à un refus 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* ».

Dans les faits, pour le cédant, la transmission peut être vécue comme un choc, parce que décrocher, c'est arrêter, c'est mourir un peu ! Pailot (1999) explique que la cession s'accompagne à la fois d'une perte identitaire et narcissique menaçant « le moi » de mort psychique.

Le choc, l'expérience vécue comme traumatisante peut générer des dysfonctionnements physiques ou psychologiques que l'on nomme trouble de stress post-traumatique (TSPT)²⁵. La maladie peut atteindre des proportions telles que l'individu peut avoir du mal à mener une vie normale.

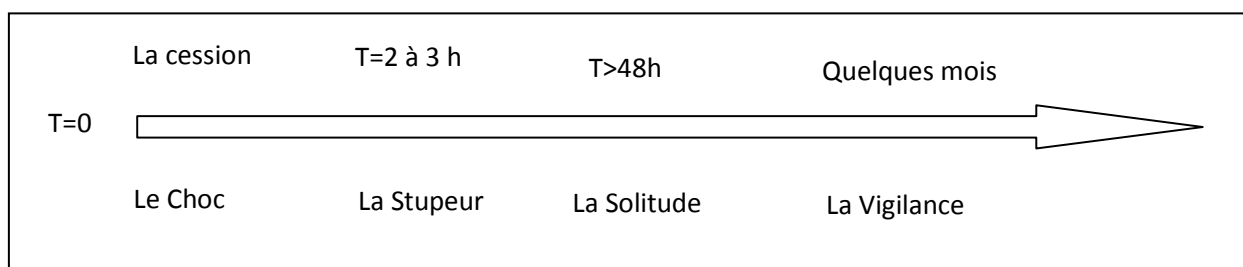


Figure 3 : Echelle du temps des étapes émotionnelles post cession²⁷

Bien que certains chercheurs puissent opposer le fait que la cession n'est pas un choc mais un processus, il semble pertinent d'évoquer ce parallèle tant la perte d'identité, peut revenir pour le propriétaire dirigeant, à la perte d'une partie de lui-même (Pailot, 1998), voire pire, mourir avant l'âge (Baumert, 1992), ou « *renoncer à ce qui fut sa raison de vivre et se pénétrer de la certitude ultime (la mort)* » (Kets de Vries, 1988).

²⁵ Le concept de névrose traumatique a été créé par le neurologue allemand Herman Oppenheim (1889) pour décrire la symptomatologie présentée par des accidents de la construction du chemin de fer, l'expression « trouble de stress post-traumatique » a été attribuée à une gamme de symptômes et de désordres résultant d'accidents industriels ou technologiques, puis de problèmes engendrés par la violence familiale et sociale.

²⁶ Adaptation de l'échelle du temps des états émotionnels successifs par lequel passent les victimes (Debard, 2008).

Conclusion de la Section I

Cette première section nous a permis de réaliser un état des lieux et de mettre l'accent sur la santé du dirigeant propriétaire durant le processus de cession.

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à la dimension humaine du dirigeant, en se focalisant sur le côté atypique de ce dernier. Face à une pression permanente, à des prises de risques quotidiennes, la santé, bien qu'elle soit le premier actif immatériel de la PME (Torrès 2012), reste une préoccupation secondaire.

Ensuite, nous avons mis en lumière l'intérêt sociétal de préparer le dirigeant à la transmission, qui est l'étape ultime dans la phase naturelle du cycle écologique de la vie de l'entreprise. Enfin, nous avons abordé la transmission non seulement, comme un processus mais dans certains cas comme un générateur de risques traumatiques.

Nous avons répertorié les effets collatéraux au niveau de l'individu, avec les impacts possibles sur la santé physique ou psychologique. Car la transmission est une opération délicate, qui ne se limite pas simplement à des problèmes juridiques ou fiscaux, mais qui constitue, aussi un véritable risque psychosocial pour les cédants. « *L'échec du processus peut anéantir les efforts de toute une vie d'entrepreneur* » (Davis et Klein, 2004).

Nous allons nous attacher à comprendre les différentes cessions, non seulement avec une approche technique mais aussi avec une approche processuelle et comportementale en introduisant la notion d'échelle du temps.

Section II : La transmission étape ultime dans le couple dirigeant / PME

Dans la section précédente, nous avons réalisé un état des lieux et enjeux de la santé des dirigeants propriétaires de PME, en portant un intérêt particulier à la dimension humaine du dirigeant, individu atypique pour qui, la santé est reléguée au second plan de ses préoccupations.

Notamment, pendant la phase de changement qui est tant redoutée par une partie des dirigeants : la cession de leur PME. Comme le souligne Gosselin, Foucher & Cyr (2004), *« il y a eu abondance d'articles et de conférences sur l'importance et l'urgence de préparer la relève, on pourrait croire que depuis tout a été dit sur le sujet, et qu'il ne faudrait pas insister davantage... Malheureusement, nous avons été à même de constater que ce n'était pas toujours le cas »*.

Dans cette deuxième section, il convient de s'attacher à comprendre le contexte des différents types de cession, afin de mieux appréhender la rupture comportementale à laquelle est confronté le dirigeant cédant, non pas seulement dans sa phase de désengagement mais tout au long du processus.

S 2. 1 Les différents types de cession : vers une meilleure compréhension du contexte

La transmission représente à la fois l'aboutissement d'un projet, d'un rêve ou d'une vie entière. A travers les différents types de cession : intrafamiliale, salariale, ou à un tiers externe.

Le dirigeant vivra, différemment les étapes, son attitude évoluera en fonction du déroulement du processus. Nous nous attacherons à appréhender la transmission par le biais d'une approche comportementale du cédant dans le temps.

De nombreux chercheurs ont appréhendé la problématique de la cession à des fins économiques, tellement le sujet est important pour le maintien des emplois et la création de valeurs. Or la cession n'est pas un phénomène simple ou homogène, d'après Brouard & Cadieux (2007), « *il s'agit d'avantage d'un phénomène complexe et hétérogène dans la mesure où plusieurs types de transmissions peuvent être envisagés selon les contextes dans lesquels les entreprises évoluent* ».

La cession peut prendre diverses formes dont trois principales :

- à un des membres de la famille, la transmission familiale ou intrafamiliale,
- à un des salariés : la transmission interne ou RES,
- à un des tiers externes : la transmission externe.

Ces diverses formes sont fonction de l'acquéreur de la société. Il peut ainsi s'agir de société où le cédant prévoit d'assurer la continuité par un ou plusieurs membres de la famille, par des collaborateurs qui souhaitent prendre en main la destinée de la société ou par une vente à des tiers externes à l'entreprise (repreneur personne physique, société en phase de croissance externe, fournisseurs en quête d'intégration verticale, concurrent à la recherche de nouveaux marchés...).

Nous proposons dans les points suivants, d'aborder ce que recouvrent effectivement les trois formes de cession.

A. La cession intrafamiliale

Cette forme de transmission constitue un cas un peu à part de transmission d'entreprise, notamment lorsque elle est effectuée sous forme de donation ou de succession. Elle représente de 6 à 78% suivant les années, les pays ou les sources. Selon Transrégio (2005), cette enquête sur les formes de transmission dans sept pays européens (Allemagne, Autriche, France, Italie, Lituanie, Pologne, Slovaquie) indiquait que la cession intrafamiliale se produisait en moyenne dans 35% des cas avec des disparités notamment entre la France et l'Italie. Un rapport plus récent de KPMG (2008) montre que le nombre de transmissions familiales est en baisse en France, elle représente seulement 6% des transmissions d'entreprises, contre 58% de l'autre côté du Rhin, 55% au Pays-Bas ou 72% en Italie. On peut s'interroger sur les causes réelles de ces disparités, sont-elles dues à l'impact familial ou uniquement à la fiscalité.

La transmission au sein de la famille s'impose dans l'imaginaire collectif, elle a suscité un engouement auprès des chercheurs permettant de comprendre que le processus débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise pour se terminer lors du retrait définitif du prédécesseur (Cadieux & Lambrecht, 2005).

La transmission comporte certains avantages et inconvénients, résumés dans le tableau de Brouard & Cadieux (2007).

Avantages	Inconvénient
Meilleur transfert des connaissances	Plus grande possibilité de conflits
Fort engagement chez les employés	Népotisme
Résistance durant les périodes difficiles	Confusion dans les rôles
Perpétuité de la culture entrepreneuriale dans la famille	Supervision des autres membres de la famille

Tableau 3: La cession intrafamiliale adaptée, d'après Brouard & Cadieux (2007)

Parmi les avantages, outre l'image de la dynastie d'entrepreneurs qui sécurise l'environnement (Renault, Peugeot, Michelin, LVMH, PPR), il est à noter un meilleur transfert des connaissances, dû à la durée de passation des pouvoirs (Lambrecht, 2005), à la perpétuation de la culture familiale en matière entrepreneuriale (Begin, 2007).

De plus, en période difficile, d'après un rapport d'Oséo (2005), le risque de disparition de l'entreprise diminue de moitié. Cette forme de transmission apparaît comme une voie privilégiée de maintien d'entreprises, permettant ainsi de conserver la force économique nationale des PME concernées.

Alors pourquoi un pourcentage aussi faible en France ? Serait-ce dû :

- au conflit potentiel entre l'indissociabilité de l'interaction de la famille et de l'entreprise dans la dynamique (Astrachan & Mc Millan, 2003),
- au déni de favoritisme, au détriment du mérite et de l'intérêt général (Kenyon-Rouvinez, 2004).
- aux difficultés à imposer son leadership pour le nouveau dirigeant par rapport aux autres membres de la famille présents dans l'entreprise ou dans les divers conseils (administration, surveillance...) (St Cyr & Richer, 2003).

A moins qu'il ne s'agisse tout simplement d'un problème fiscal.

D'après un rapport remis à Hervé Novelli en octobre 2009, alors secrétaire d'état, la cause principale est un problème que l'on pourrait qualifier de culturel dans notre pays et déjà évoqué précédemment, la transmission familiale semble être trop souvent perçue comme **du népotisme d'une part et le manque de culture entrepreneuriale chez les jeunes générations.**

Si l'on rajoute à cela le volet fiscal, bien que certaines réformes aient été menées, on peut citer par exemple le fait que les titres d'une société sont exonérés pour 75% de leur valeur, si un héritier dirige la société pendant 3 ans et si 20% des parts sont conservées pendant 4 ans²⁷.

En la matière, devant la méconnaissance de la réalité des PME, une réflexion plus poussée pourrait être menée sur la distinction fiscale entre le propriétaire de l'outil de travail et l'actionnaire passif, avec pour objectif de pérenniser le tissu économique :

- en simplifiant les modalités de transmission de l'entreprise « héritée »
- en introduisant par exemple des abattements d'impôts, des accès simplifiés à des prêts à taux bonifiés, des avances remboursables pour le rachat des titres des autres actionnaires familiaux.

²⁷ Le dispositif du « Pacte Dutreil » applicable aux transmissions à titre gratuit de titres ou d'entreprises individuelles permet de bénéficier d'un abattement de 75% sur l'assiette des droits de donation ou de succession. Ce régime de faveur vise les sociétés à l'IS ou à l'IR et les entreprises individuelles, ayant une activité industrielles ou commerciales, artisanales ou libérales, sous réserve de la réunion de deux engagements successifs. Le redevable doit s'engager avec d'autres associés de leur vivant, pour eux-mêmes et leur donataires ou héritiers, à conserver au moins 34% des droits de vote (ou au moins 20% si la société est cotées) pendant au moins 2 ans à compter de la date d'enregistrement du Pacte. Pour bénéficier de l'abattement sur la fraction des titres qui lui revient, chaque héritier/donataire doit individuellement prendre l'engagement dans la déclaration de succession ou l'acte de donation, pour lui et ses ayant-droits à titre gratuit, de conserver les titres transmis pendant 4 années supplémentaires. Cette engagement commence à courir à compter de l'expiration de l'engagement collectif ou de la transmission si l'engagement est réparti acquis.

La finalité étant d'apporter des outils pour permettre de faciliter le passage à l'acte « intrafamilial ».²⁸

L'incitation fiscale à la transmission familiale ne semble pas encore avoir bénéficiée de toute l'audience qui était attendue. **Le cédant qui n'a pas trouvé son successeur parmi ses enfants ou un membre de sa famille va tenter de trouver un alter ego, un fils symbolique, parmi ses proches collaborateurs.**

Dans cette optique, le chef d'entreprise devra transmettre un capital économique mais aussi, quelque chose d'essentiel parfois long à acquérir : un capital confiance.

B. La cession aux salariés

Cette seconde forme de cession a été introduite en France par la loi de 1984. Ce mode de transmission se caractérise par le rachat de l'entreprise, par des salariés n'ayant aucun lien de parenté avec le cédant, si ce n'est une tranche de vie partagée en commun. Il représente 32% des cessions totales d'après une étude Oséo (2005).

Le Res est « une démarche encore atypique dans le monde entrepreneurial qui consiste à chercher les moyens de développement de l'entreprise en interne » (Esteve, 2011).

Concrètement, les repreneurs organisent leur reprise via une holding ou une Scop pour acquérir le capital ou du moins la majorité du capital (et des droits de vote).

²⁸ D'après un rapport de décembre 2011 de la BPCE, le secteur où cette forme de transmission est la plus développée est la construction avec environ 23% des cessions, à la suite de quoi les proportions s'échelonnent entre 15 et 17% pour le commerce de gros, l'industrie manufacturière, le transport et le commerce de détail. La transmission intrafamiliale est également plus fréquente parmi les entreprises de 20 à 49 salariés (19% des cessions). Cette pratique reste significative pour les entités de 10 à 19 salariés avec un taux d'environ 14%, voire pour celles de 100 à 199 salariés avec un taux de 11%. Mais elle baisse ensuite aux alentours de 7% pour les tailles de 200 à 499 salariés.

Le Res

Le Res voit le jour avec la loi de 1984, amendée par celle de 2006. Il permet aux salariés de constituer une holding (société financière ayant pour vocation de regrouper des participations et d'en assurer l'unité de direction, un contrôle important à partir d'un capital réduit). Cette société holding permet aux salariés de racheter leur entreprise grâce à un effet de levier et un emprunt. Cette dette est ensuite progressivement remboursée avec les dividendes versés par l'entreprise acquise. Pour favoriser cet outil, la loi sur l'actionnariat salarié prévoit plusieurs mesures :

- L'affectation des sommes de l'épargne salariale au rachat des titres de l'entreprise,
- Un quota minimum de salariés devant participer à l'opération (15% si l'entreprise compte plus de 50 salariés, 30% de l'effectif en dessous de 50 salariés).
- Un pourcentage de détention minimal du capital par les salariés passant de 50% avant 2006 à pas de limite actuellement.
- Autorisation du FCPE (fond commun de placement d'entreprises) de participer à un pacte d'actionnaires pour l'achat des titres.

La SCOP

La Scop est une forme particulière de société commerciale, SA ou SARL, qui applique les principes du droit coopératif et les dispositions propres aux Scop :

- Les salariés sont associés majoritaires et détiennent au moins 51% du capital social et représentent au moins 65% des droits de vote ;
- La valorisation du travail est la priorité à la pérennité de l'entreprise plutôt qu'à la rémunération du capital : les résultats bénéficient d'abord aux salariés et à la consolidation financière de l'entreprise.
- La variabilité du capital : les nouveaux salariés apportent progressivement leur part de capital à l'entreprise, ceux qui partent peuvent se faire rembourser.
- Les réserves demeurent le patrimoine de l'entreprise,
- Un poids égal pour chaque associé : les votes en Assemblée se font sur la base du principe « une personne, une voix », indépendamment du montant du capital détenu.
- Des salariés responsabilisés (associés ou co-entrepreneurs), impliqués au capital, mutualisent les ressources et les risques, prennent plus de responsabilités individuellement et collectivement,
- Ils sont fortement motivés pour assurer la pérennité de l'activité, donc de leur emploi et de l'entreprise.
- Au-delà de l'actionnariat salarié, les Scop pratiquent l'entrepreneuriat salarié.

Distribuer des actions pour récompenser certains de ses salariés, est une chose : les impliquer pleinement au capital, leur donner la majorité, et leur faire partager le projet de l'entreprise en mutualisant les risques, les décisions, les informations, les résultats, est une approche différente.

C'est toute la différence entre l'actionnariat salarié classique, encore assez peu répandu en France, et l'entrepreneuriat salarié des sociétés coopératives participatives.

Comme en général les salariés ne disposent que d'une partie des capitaux nécessaires, le complément est habituellement apporté par un organisme financier spécialiste de ce genre d'opérations (banque d'investissement ou fond de capital investissement).

Cet apport extérieur comporte généralement une participation au capital et un prêt. Ce rachat d'entreprise est aussi appelé MBO (management buy-out).

Cette philosophie de transmission a un impact fort sur la gouvernance d'entreprise car il place l'humain au cœur de l'organisation.

« C'est une des clés de développement, de la performance de l'entreprise et aussi le moteur d'une reprise réussie... Les salariés sont les acteurs de leur activité et de leur avenir. Ils sont donc plus ouverts au changement et plus productifs » (Esteve, 2011).

Ce transfert de propriété pour le cédant permet à l'entreprise de conserver l'expertise managériale tout en protégeant la confidentialité de son savoir-faire, de ses méthodes et de ses procédés (Lambert & al, 2003).

Le cédant pourra d'autant plus se rassurer sur la transmission à ses salariés, qu'il sera impliqué dans le passage de relais. Il assurera le rôle de facilitateur dans les relations avec l'environnement, même si la nouvelle équipe managériale est pour partie déjà connue, ou reconnue, des clients, des fournisseurs et du reste des salariés (actionnaires ou pas).

De plus, dans le cas du Res en Scop, cela peut permettre au cédant de prolonger le lien avec l'entreprise²⁹ tout en pouvant conserver partiellement le patrimoine familial.

²⁹ Afin de faciliter la transformation en Scop, les anciens associés peuvent détenir pendant 5 ans maximum, plus de 50% de la Scop, en dérogeant au principe 1 associé = 1 voix. Les statuts de la Scop peuvent attribuer aux anciens associés ou actionnaires des voix supplémentaires aux Assemblées pendant une période de 5 ans maximum.

D'une manière générale, la cession à un tiers déjà présent dans l'entreprise, permet au dirigeant d'identifier celui-ci en amont de son projet. Le processus s'échelonne sur plusieurs années, le repreneur pourra être de ce fait progressivement préparé, pour assumer efficacement le nouveau rôle et les nouvelles responsabilités qui l'attendent (Medef, 2007).

Le cédant gagne ainsi en sérénité et prend le recul nécessaire qui favorise la réussite de la transmission. Ce laps de temps permet la mutation ontologique³⁰, l'approbation progressive par les collaborateurs des enjeux et des savoir mais aussi le temps de l'ajustement personnel qui lui permet d'anticiper les choses, de réfléchir à ses projets futurs (Esteve, 2011).

Tableau 4 : Tableau récapitulatif des avantages pour le cédant

	Avantages pour le cédant d'une cession au salarié
Res Traditionnel	Connait le ou les repreneurs pour avoir travaillé avec Permet une meilleure préparation du/des repreneurs Gagne en sérénité car la cession est anticipée, organisée Permet de satisfaire partiellement son ego en transférant à son/ses fils spirituels Augmente les chances de pérenniser l'entreprise après son départ Augmente la motivation des salariés pendant la période de transition qui peut durer deux à trois ans Diminue la désocialisation du cédant Laisse le temps nécessaire au futur cédant de l'acceptation et du deuil
Particularités du Res en Scop	Permet à ses héritiers de prendre l'entreprise en limitant la prise de risques. Prolonger le lien avec l'entreprise au niveau capitalistique et en matière de contrôle de gouvernance. Assure un acheteur de qualité (résultat d'un consensus et d'une élection des salariés entrés au capital. Assure la pérennité et l'indépendance de l'entreprise.

³⁰ Ontologie : est une branche de la philosophie concernant l'étude de l'être, de ses modalités, de ses propriétés.

C. La cession à un tiers

Cette troisième forme concerne la cession réalisée auprès d'un tiers qui n'est ni un membre de la famille, ni un salarié. On la qualifie souvent de transmission externe.

En effet, alors que l'entreprise familiale a longtemps été perçue comme un groupe homogène pour une fonction d'utilité unique (Jensen & Meckling, 1996), plusieurs travaux ont mis en exergue la fragilité de cette vision monolithique, montrant que les liens familiaux évoluent au cours du cycle de vie et affectent l'entreprise à travers des conflits d'intérêt (Hirigoyen, 2007), d'où l'opportunité qu'offre la cession à un tiers externe afin de préserver l'unité économique de la famille.

Une autre cause de cession à un tiers est ce que définit Kets de Vries (1996) à travers l'envie générationnelle comme *« le désir d'égaliser, imiter ou surpasser la personne enviée, sentiment de manque que quelque chose relie à un sentiment d'infériorité, d'imperfection et une estime de soi blessée qui aboutit à un conflit pouvant se révéler souvent comme désastreux »*.

La rupture dans la chaîne familiale au profit de tiers est donc de plus en plus fréquente (Haddadj, D'Andria, 1998).

D'après une étude publiée par le magazine L'Entreprise (2011) qui concernait des structures de 5 à 100 salariés, 38% des opérations avaient été réalisées aux profits de tiers externes.

Ce pourcentage montait à 47% pour les TPE comprises entre 1 et 9 salariés (sondage BVA du 05/2010). C'est donc bien souvent la seule opportunité offerte au cédant, lorsque ce dernier n'a pas de solution héréditaire ou de fils spirituel décelé dans l'entreprise.

Dans ce cadre, la reprise hors de l'environnement connu apparaît comme la seule solution alternative.

Pour appréhender complètement le contexte, il est souhaitable que le cédant dans son choix de transmission à un inconnu prenne en compte les membres salariés de la famille, car d'après Cadieux & Brouard (2009), leurs chances de se retrouver en conflit, de perdre leur emploi dans l'entreprise augmentent une fois celle-ci transmise. De plus, Deschamps (2002) rappelle qu'en pratique, la reprise est une activité à risque par son caractère intrinsèquement humain.

Selon Oséo (2005), la transmission externe est la forme de transmission la plus risquée. *« La connaissance de l'entreprise par le repreneur est un facteur incontestable de succès »*. C'est donc sur ce type de reprises que nous axerons plus particulièrement notre recherche dans la mesure où le risque induit du stress, qui impacte à son tour l'état de santé du cédant.

Car même si d'après Forlani & al (2000), la prise de risque est un élément inhérent à la pratique entrepreneuriale, le risque de subir un événement externe impossible à prévoir et à maîtriser peut l'amener à ne pas rentabiliser son investissement.

« Je leur ai laissé une entreprise, avec une petite unité de recherches et développement. Bien sûr, nous n'avions pas les machines derniers cris, mais sous une semaine, on sortait un nouveau produit, on était réactif, on s'adaptait à la demande, notamment à l'export...ils ont voulu mettre en place leurs propres procédures, ils ont investi, embauché du monde... Moralité, il leur faut maintenant 3 mois pour sortir un produit et ils ont perdu 40% des distributeurs à l'export », dirigeant cédant n°45 d'une société de produits cosmétiques.

Cet extrait de témoignage d'un cédant rencontré lors de l'étude exploratoire, montre qu'un tiers externe peut avoir une vision différente de celle du cédant, entraînant l'entreprise dans des dérives risquées.

Les difficultés peuvent aussi provenir des salariés présents dans l'entreprise depuis l'origine, qui ne reconnaissent pas le nouveau dirigeant comme leur patron (Deschamp, 2000), ou qui avaient des velléités pour prendre la place du dirigeant...

De plus, aborder ce thème sans tenir compte de l'environnement familial serait réducteur, la famille est souvent indirectement partie prenante dans l'opération. Selon Ket de Vries (1995), les acteurs familiaux interfèrent dans la sphère professionnelle, l'épouse et les enfants peuvent faire pression sur le cédant car ils sont habitués aux avantages directs (financiers) et indirects (gloire) qui vont avec le poste.

L'impact du facteur humain reste loin d'être négligeable que ce soit au niveau familial mais aussi externe. Il est intéressant de souligner que de la qualité de la communication entre toutes les parties prenantes dépend la réussite de la transmission (Lambert & al, 2003).

Les différentes options d'une transmission externe

[Source : Cadieux, Brouard, (2009)]

Concurrents

- Aucun lien de parenté
- Peu de liens commerciaux
- Synergie possible
- Elimination d'un concurrent

Clients

- Aucun lien de parenté
- Liens commerciaux et rapports professionnels antérieurs
- Intégration verticale par le repreneur
- Synergie possible

Fournisseurs

- Aucun lien de parenté
- Liens commerciaux et rapports professionnels antérieurs
- Intégration verticale par le repreneur
- Synergie possible

Autres investisseurs externes

- Possibilités d'une acquisition pure et simple
- Possibilités d'essaimage
- Possibilités de fusion d'entreprises
- Possibilités d'un regroupement d'entreprises

A la lumière de l'ensemble de ces constats, tout laisse à penser que le mode de cession intrafamiliale, RES ou externe³¹ aura un impact non négligeable non seulement avant, mais aussi pendant et surtout après la transmission sur l'état de « bien-être » du cédant.

Avant de savoir si les effets sont pathogènes ou salutogènes, nous avons synthétisé une approche processuelle de la transmission avec le schéma suivant afin de visualiser les interactions des parties.

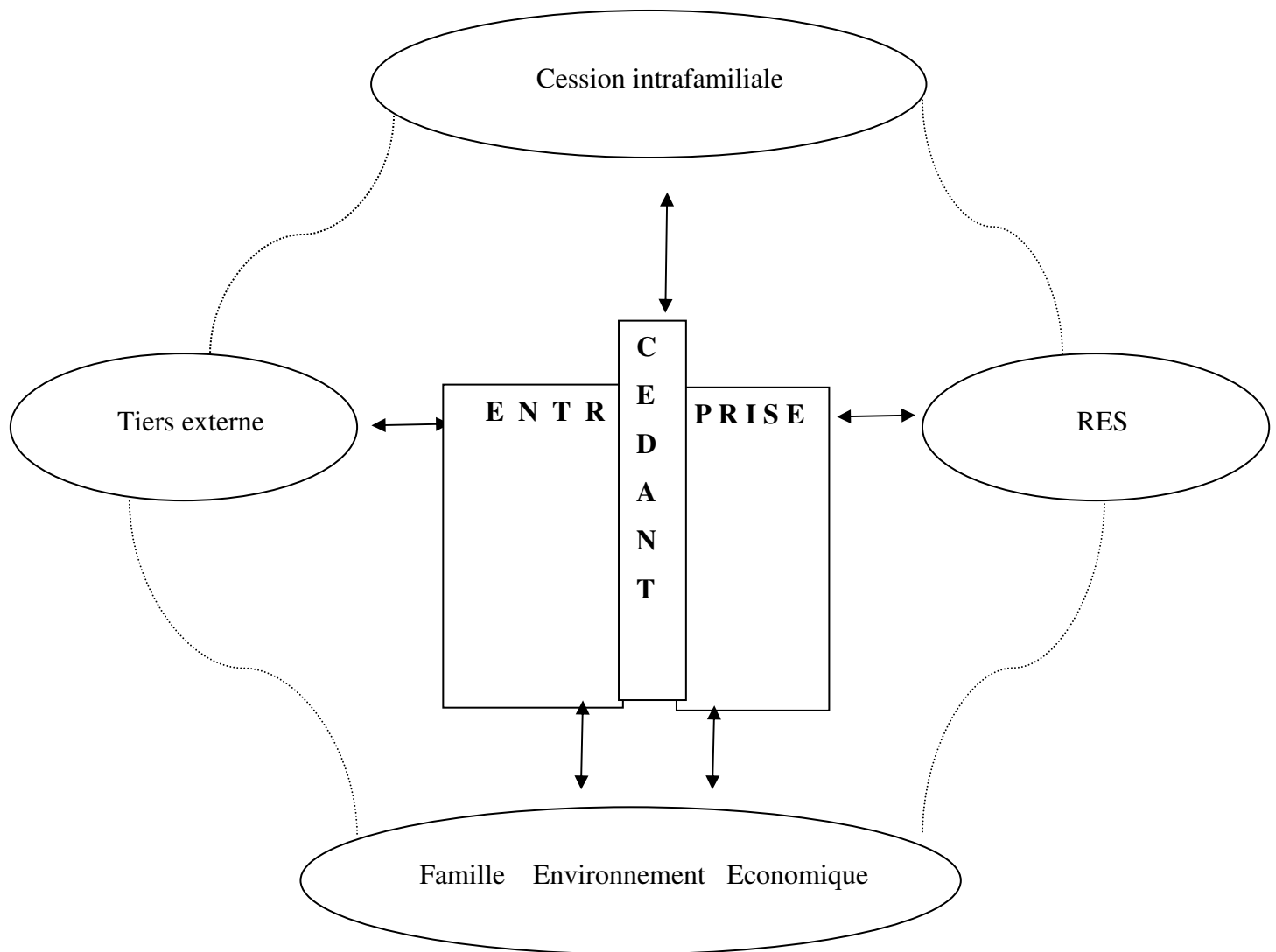


Figure 4 : Contexte d'une cession

³¹ Taux d'échecs en fonction du type de cession : 7% reprise familiale, 26% RES, 40% personnes physiques externes à l'entreprise (Tariant, 2000).

S 2.2 La transmission de PME, une rupture comportementale

En raison de son caractère protéiforme, toute cession d'entreprise est unique et exige des actions spécifiques. Afin d'offrir aux gestionnaires un cadre de référence pour mieux les analyser, de nombreux auteurs ont tenté d'identifier et classer les transmissions. Certains se sont surtout focalisés sur les entreprises familiales (Bellaiche, 1994, Pailot, 1998, Mouline, 1999, Cadieux, 2005, Hirigoyen, 2007), ou sur des rachats par les salariés (Esteves, 1997) alors que la tendance est la cession à un tiers.

En conséquence, nous approfondirons plus particulièrement les diverses étapes d'une cession à un tiers externe à la famille, en optant pour une approche processuelle qui situe la transaction dans son contexte nous permettant :

- Une visualisation plus complète des situations,
- Une capitalisation des expériences vécues,
- Une posture optimiste et proactive des cédants.

A. Une approche processuelle de la transmission

Si l'on s'en tient aux praticiens du monde de la fusacq³², la vente d'une entreprise ne s'improvise pas, elle doit rentrer dans un processus logique sur lequel le temps est une variable extrêmement importante.

Pour illustrer ce phénomène, nous reproduisons le cheminement du cédant, en incluant la notion de durée dans le schéma ci-dessous.

³² Fusacq : l'expression de la fusion-acquisition qui recouvre les différents aspects du rachat ou de la vente d'une entreprise.

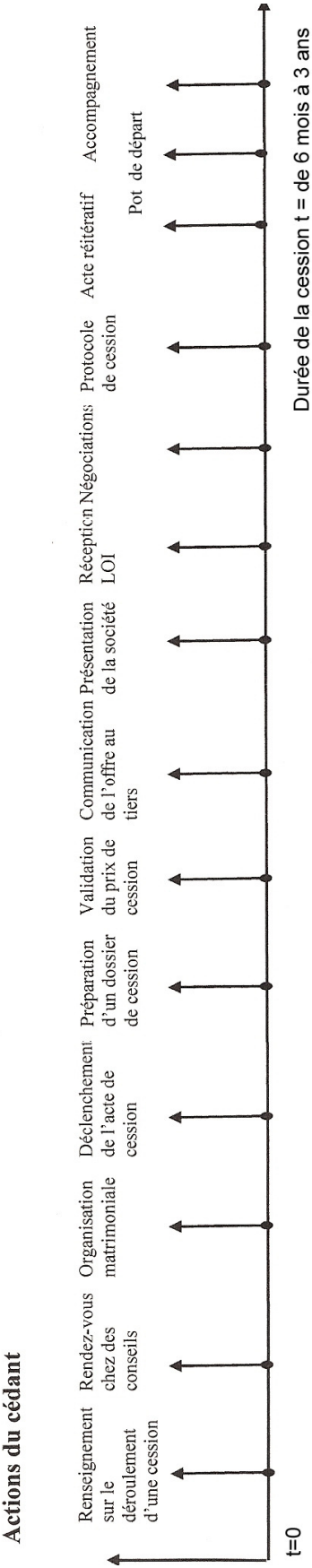


Figure 5 : Scénario d'une cession à un tiers (Fromenty, 2008)

Cette succession d'étapes représente le projet « standard » d'une transmission. On exclut les cessions forcées pour causes économiques, ou raisons de santé... ou les cessions éclaircies fruit d'une offre que le cédant ne peut refuser.

« J'ai reçu un appel d'un cabinet de fusacq. Ils disaient qu'ils étaient mandatés par une société qui voulait investir dans mon secteur d'activité. Je les ai reçus par curiosité, en réalité ils étaient téléguidés par une société qui nous avait repérés sur un salon et qui voulait à tout prix nous avoir dans son giron pour attaquer notre parc clients avec leurs produits... En trois mois la cession a été réalisée ! », cédant n°4 société informatique.

Ce cheminement « logique » où toutes les étapes sont codifiées, structurées, permet au cédant de murir sa décision et de préparer une stratégie adaptée à ses attentes.

Karpicek (2005) propose un autre processus de cession, centrée sur la relève familiale, qui pour lui, est le point de départ du cheminement du cédant.

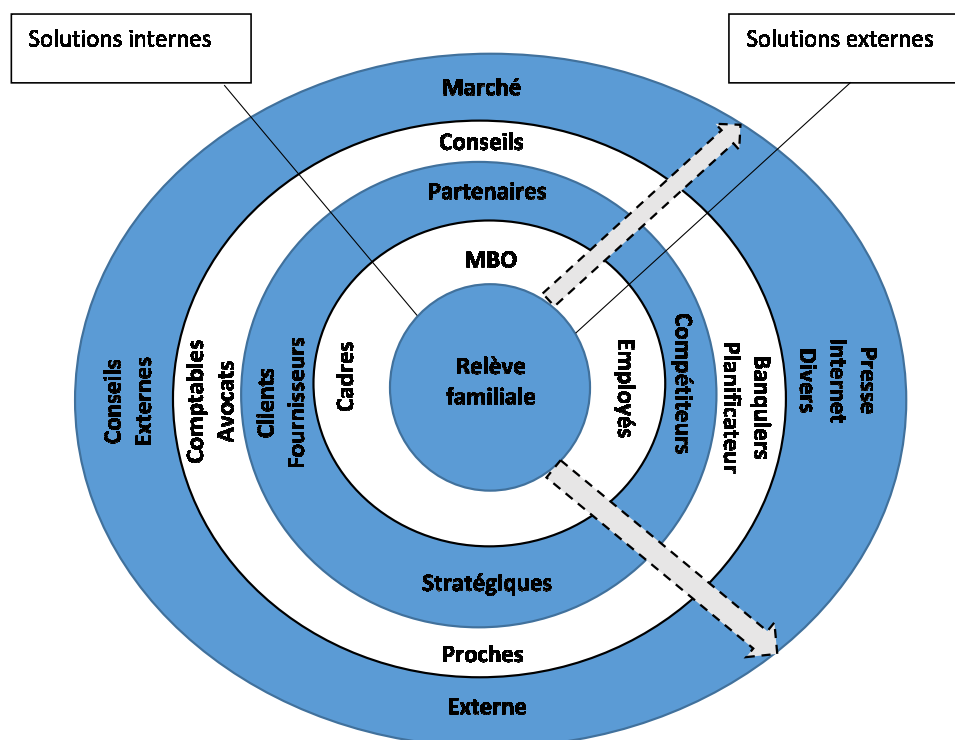


Figure 6 : Le cheminement du cédant, d'après Karpicek (2005)

Une fois cette piste explorée, la société est proposée à l'extérieur. Cette vision occulte une partie du processus de déclenchement du cédant, qui peut être à l'origine d'une modification de l'état mental de ce dernier. Pour Mourot (2009) *«il est donc temps de remettre en cause certains fondements du déroulement du processus de transmission des entreprises»*.

Même si Houillon (2008) déclare d'ailleurs *«un tacticien avisé à tout prévu, un tacticien qui réussit se tient prêt à répondre à tout imprévu»*.

Dans le cadre de cette recherche, cet « imprévu » est le facteur santé. Il est « classique » de lire que le moindre souci de santé peut perturber la pérennité de l'entreprise (Torrès, 2012), mais dans le processus de transmission d'entreprise, **l'élément santé, peut venir modifier une étape de ce dernier, voir compromettre la transmission. Il peut agir comme un facteur incitatif ou inhibiteur dans le déroulement de l'action.**

Le cédant ne maîtrisant pas cet aléa externe va se retrouver dans une situation nouvelle, une forme de période transitoire qui ne correspond à aucune étape prévue !

« J'ai cru pendant des années que j'étais une machine, je planifiais, j'organisais tout... pour moi vendre l'entreprise ce ne devait être qu'une formalité... avec le recul au fur et à mesure que j'avançais dans la transmission, je ne dormais plus, j'étais irritable, je ne savais plus ce que je voulais... je commençais ma dépression. », cédant dans le domaine informatique.

D'une manière générale, les guides méthodologiques ne prennent pas ou peu en compte le comportement « psychologique » du cédant, ils se contentent de recenser les seuls aspects techniques du processus.

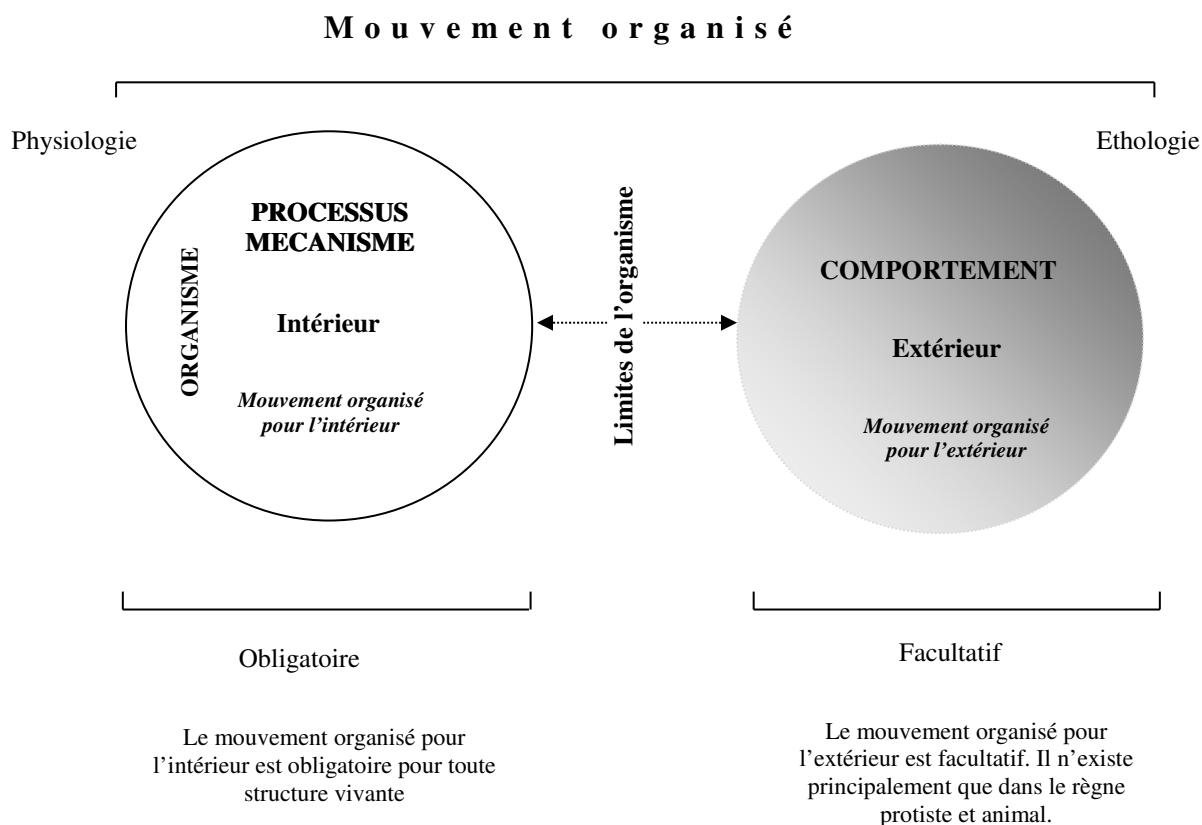
B. Une approche comportementale de la transmission

L'auteur entend par approche comportementale, une démarche, une manière d'aborder la transmission, qui va permettre de :

- Porter un regard sur le cheminement très personnel du cédant,
- Constater les embûches qu'il rencontre en cours de transaction,
- Comprendre les différentes phases psychologiques par lesquelles le cédant passe,
- Savoir décoder les non-dits,
- Evaluer l'impact que cela peut avoir sur l'individu.

La conduite du cédant, son attitude vont évoluer dans le temps en fonction d'éléments exogènes³³ ou endogènes³⁴ qui vont agir comme des stimuli sur ce dernier, ayant notamment pour effet une modification du comportement³⁵.

Figure 7 : Définition du concept du comportement, d'après Gallo (1994)



³³ Par éléments exogènes, on entend les facteurs externes : clients, concurrents, fournisseurs, environnement général composé de partie prenante, plus ou moins immatérielle mais ayant une influence importante sur l'entreprise (impôts, taux d'intérêts...), la dimension culturelle, les facteurs technologiques, juridiques.

³⁴ Par éléments endogènes on entend les facteurs internes qui conduisent à la satisfaction, à la déception, au développement personnel, à l'épanouissement, ce que Herzberg qualifie de facteur d'hygiène dans son article dans le Harvard Business Review (1968).

³⁵ Le comportement désigne les actions d'un être vivant. « Il est une réalité appréhendable sous la forme d'unité d'observation, les actes, dont la fréquence et les enchaînements sont susceptibles de se modifier. Il traduit en action l'image de la situation telle qu'elle est élaborée avec ses outils propres : le comportement exprime une forme de représentation et de construction d'un monde particulier », Gallo (1994).

Certains peuvent percevoir cela comme un processus pressurant³⁶ :

- Générant une perte d'autonomie,
- Modifiant leur traitement mental de l'information,
- Les rendant plus perméables aux influences extérieures,
- Perturbant leur capacité d'adaptation,
- Ou les poussant à déguiser la vérité.

« J'étais perdu, je ne savais plus quoi faire, mes salariés venaient dans mon bureau inquiets pour me demander pourquoi je voulais vendre, ma femme me disait tu vas tourner en rond à la maison... alors finalement j'ai annoncé à tout le monde que j'avais changé d'avis et j'ai continué la transaction tout seul dans le plus grand secret. », cédant n°42.

Selon Karpicek (2005), « Les chefs d'entreprises ont peur de l'avenir pendant la transmission... c'est nouveau pour eux ». Il introduit la notion d'émotion, qui est rarement pris en compte dans un processus de cession.

De plus, c'est une émotion de type anxiogène, ressentie généralement en présence ou dans la perspective d'un danger. Cette dernière peut engendrer de nombreuses réactions imprévisibles, incompréhensibles dans le but de fuir, de s'échapper. Kittel (1996) explique cela par l'attitude ambivalente que peut ressentir le chef d'entreprise à l'égard de la transmission, tiraillé entre l'envie de transmettre et le désir de garder. Sa raison le pousse sur une voie et son affect le guide dans une autre direction.

S'agit-il d'un manque de rationalité ou d'une irrationalité limitée, qui devant la complexité de la situation l'empêcherait de prendre une décision, l'obligeant dans certains cas à recourir au mensonge, à travestir la réalité pour se protéger dans son propre intérêt mental ?

Pour tenter de comprendre le ressenti des actions, nous nous sommes intéressés aux recherches menées par Bauer (1993) sur les caractéristiques des patrons de PME. Ce dernier

³⁶ Par processus pressurant, on entend une situation de choix dans laquelle l'acteur rationnel, face à plusieurs branches alternatives, va choisir celle qu'il croit va lui permettre d'aboutir au meilleur résultat. Le décideur ne peut connaître parfaitement toutes les informations pour choisir de manière optimale, rationnelle et de plus ne peut appréhender toutes les dimensions de ce problème complexe.

met en évidence le dilemme du dirigeant face à la problématique successorale, il parle du patron « homme à trois têtes », agissant suivant une triple logique :

- Homo economicus : la logique économique,
- Homo politicus : la logique politique, homme de pouvoir,
- Pater familias : logique familiale, bon père de famille.

Cette attitude « tricéphale » qui est l'apanage des chefs d'entreprise, est exacerbée en phase de changement de situation non maîtrisée : la transmission.

Confronté à des intérêts divergents, mêlant pouvoir, enjeux financiers, et affect, le dirigeant peut avoir des comportements incompréhensibles, des attitudes qui en apparence sont irrationnelles pendant la période du passage à l'acte.

« En deux ans, j'ai rencontré cinq repreneurs, le premier cela ne pouvait pas coller, je ne pouvais pas laisser ma société à cet individu..., le deuxième était pas mal, mais je ne voulais pas brader le prix..., le troisième on était d'accord sur le prix, mais je n'étais pas prêt à ouvrir ma société pour qu'il fasse les audits donc cela n'a pas collé non plus... le quatrième on a signé la LOI, puis il me posait trop de questions, je me sentais « violé », on a arrêté là...le cinquième tout était bien parti, la LOI, les audits, il m'avait compris mais il a eu le malheur de me dire qu'il voulait changer le siège social de ville, j'ai tout arrêté... » chef d'entreprise toujours en cours de cession rencontré lors d'une réunion du Médéf (2012, juin).

L'enjeu de la transmission constitue « un melting pot » où viennent se mêler des attitudes souvent incompréhensibles qui peuvent générer « un coût interne »³⁷ à l'individu. De plus, il sera aussi nécessaire de prendre en compte la notion de temps (Charbert, 2005), tellement les obstacles sont nombreux, complexes et inattendus pendant cette période produisant des changements, des ajustements au niveau de l'individu et sur ses prises de décision.

³⁷ Par « coût interne » l'auteur fait le parallèle entre une psychonévrose où le sujet se sent contraint, obligé d'effectuer certains actes, sur lesquels il n'a aucune maîtrise, et l'état psychologique dans lequel se trouve le cédant à certaines périodes de la cession. L'approche transactionnelle stipule que l'expérience du stress s'effectue lorsque l'individu prend conscience d'un problème, d'un danger, d'une menace potentielle pour son bien-être et son intégrité (Lazarus, 1991).

Conclusion de la Section II

Cette seconde section nous a permis de mettre en évidence la logique proxémique de la cession (Torres, 2003).

La transmission est une période complexe pour le cédant, ce n'est pas un phénomène simple ou homogène dont il a la maîtrise.

Suivant le type de cession pour laquelle il opte : quelle soit intrafamiliale, à ses salariés ou à un tiers externe, elle aura un impact sur sa vie, son environnement privé, voir sa santé.

Nous allons nous intéresser plus particulièrement à la cession à un tiers car elle représente la majorité des transmissions de PME et par extension des cas que nous avons étudiés. Nous appréhenderons le sujet à travers l'approche processuelle de la cession pour comprendre le comportement psychologique du cédant ainsi qu'à travers l'approche comportementale, afin d'illustrer l'évolution de l'attitude du cédant dans le temps.

Nous avons choisi par l'intermédiaire de cette recherche de nous intéresser à toutes les étapes de la transmission car il semblerait que l'impact sur l'individu puisse interférer sur son équilibre dès le déclenchement de la cession.

Conclusion du Chapitre I

Le Chapitre 1 de notre étude a mis en évidence l'impact de la transmission d'entreprise sur la santé du dirigeant.

Ce premier chapitre nous a permis d'appréhender la dimension humaine du dirigeant lors d'une étape décisive dans sa vie de chef d'entreprise : la transmission.

Il est ressorti que la singularité de son profil avait notamment comme effet, de reléguer ses préoccupations de santé au second plan bien que cette dernière soit le premier actif immatériel de la PME (Torrès, 2012).

Alors que la transmission de PME, au-delà de l'aspect économique a un intérêt sociétal.

En effet, quelle société évoluée peut-elle cesser de se préoccuper d'un individu à partir du moment où il cesse son activité ?

Aussi, il nous semble important de répertorier les impacts possibles qu'ils soient salutogènes ou pathogènes sur les dirigeants. Car la transmission est une opération souvent longue et délicate qui ne se limite pas simplement à des problèmes juridiques ou fiscaux, mais qui peut constituer un véritable enjeu social.

C'est pourquoi à partir d'une démarche processuelle de la transmission, nous allons nous intéresser à l'évolution de l'attitude du cédant, en introduisant la notion d'échelle du temps, afin d'appréhender s'il existe une relation directe avec son état de santé.

Chapitre II

Pour un processus de gestion de la santé du cédant

« La santé est le trésor le plus précieux et le plus facile à perdre, c'est cependant le plus mal gardé ».

Chauvrot de Beauchêne (1780-1830)

Chapitre II Pour un processus de gestion de la santé du cédant	68
Section I : Le cadre d'analyse : l'état du cédant avant, pendant, après la cession.....	70
S 1.1 L'identification des différentes phases d'une cession	70
S.1.2. La recherche du facteur déclenchant le passage à l'acte	102
Conclusion de la Section I.....	109
Section II : La transmission, source d'influences dans le processus de changement.....	111
S.2.1. Le cadre d'analyse : le modèle transthéorique du changement.....	111
S.2.2. La problématique de recherche	121
Conclusion de la Section II	126
Conclusion du Chapitre 2.....	127
Conclusion de la 1 ^{ère} Partie	128

Section I :

Le cadre d'analyse : l'état du cédant avant, pendant, après la cession

Dans la première section de ce second chapitre nous allons positionner le champ de recherche sur l'état du cédant, lors des différentes phases d'une cession. Bien que la majorité des cas de cette étude qualitative soit axée sur la cession à un tiers, il a paru intéressant pour mieux comprendre le phénomène d'élargir le champ de recherche à l'ensemble des types de cession. Ensuite, il sera abordé le processus cessionneurial qui caractérise l'enchaînement des événements à travers trois étapes principales (S.1 - B).

Puis nous nous focaliserons sur les facteurs déclenchant qui vont transformer un dirigeant en cédant (S.1.2 - A), avec un regard particulier pour le cas spécifique de la cession préface à la retraite (S.1.2 - B).

S 1.1 L'identification des différentes phases d'une cession

Cette partie va être consacrée à l'étude étape par étape de la période de cession afin d'évaluer s'il peut y avoir un lien entre l'état de santé du cédant, que ce soit au niveau physique ou psychologique et le processus de cession.

A. La cession intra familiale

a. Les éléments perturbateurs

Nous allons appréhender la question de la cession familiale en abordant en premier lieu les éléments qui peuvent perturber une succession familiale, que l'on pourrait qualifier de stimuli négatifs pour le processus et par extension potentiellement pathogènes pour le dirigeant.

Nous nous intéresserons aux facteurs clés de succès plutôt salutogènes (bons pour la santé) rencontrés par le cédant. Il serait aussi intéressant d'apporter une attention particulière aux types de successions, en faisant la distinction entre la succession à un descendant direct et celle à un membre de la famille car toutes les entreprises familiales ne sont pas des groupes homogènes d'organisations harmonieuses (Jensen & Meckling, 1976).

Il peut y avoir des différences dans les attentes, entre les parties prenantes familiales et non familiales. Les liens évoluent au cours du cycle de vie, à travers des *«conflits d'intérêts et un intérêt asymétrique spécifique entre les membres de la famille»* (Labaki, 2007). Par intérêt asymétrique spécifique, l'auteur entend par exemple que certains parents actionnaires peuvent :

- privilégier leur enfant pour devenir le nouveau dirigeant, alors que ce dernier aux yeux de tous n'a pas les compétences,
- distribuer de façon égalitaire les actions entre tous les enfants sans se soucier de leur compétence et de leur intérêt pour l'entreprise.

D'autre part, par souci d'égalité, si l'on considère que le cédant a des attentes spécifiques et une fonction d'utilité propre, Mc Conaughy & al (2001) ont clairement souligné que des différences qui peuvent surgir au sein de la famille peuvent conduire à des comportements qui ne vont pas dans le sens de l'intérêt de l'entreprise.

Or, une culture d'entreprise repose sur le principe des valeurs et des normes que le fondateur a jugé important, la passion du travail, une gestion prudente, une réserve légendaire ainsi qu'un sens profond de ses responsabilités sociales (Catry & Buff, 1996).

Dans certains cas, en entrant dans l'entreprise, tout se passe comme si les individus avaient abandonné leurs croyances, leurs valeurs, leurs antécédents. Hirigoyen (2007) l'explicite à partir de la théorie des 4 cercles où il introduit le cercle individuel dans le modèle de Gersick & al (1997). Il apporte une réponse à ce dilemme fondamental de l'entreprise familiale : créer un équilibre entre les besoins et les intérêts des individus d'une part et ceux de la communauté familiale, d'autre part. Ces divergences d'intérêt, de visions impacteront de manière différente le dirigeant cédant en fonction de son profil et de son degré d'implication dans l'entreprise.

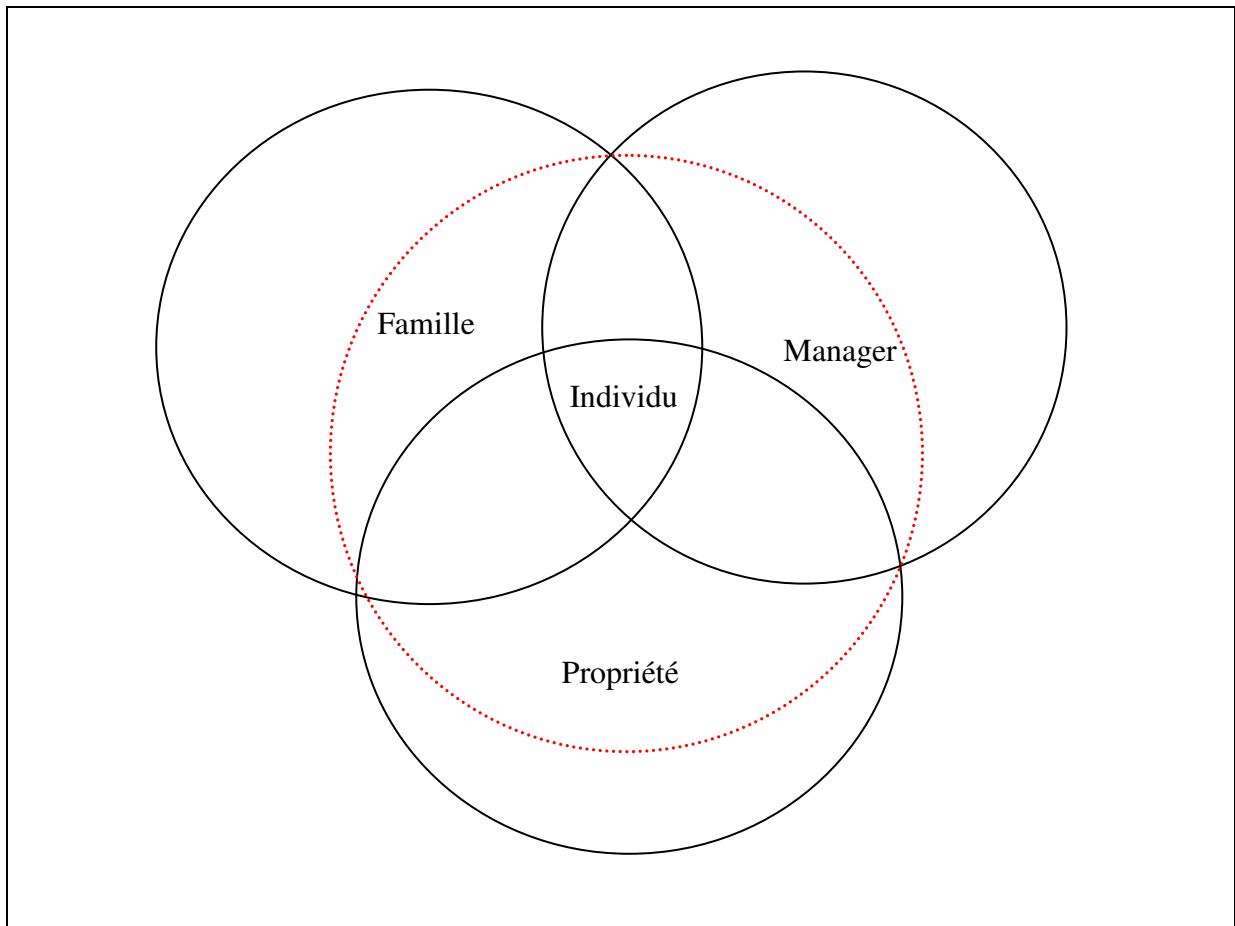


Figure 8 : La théorie des 4 cercles, d'après Hirigoyen (2007)

Si l'on analyse les schémas généraux du comportement humain « *l'individu n'est pas réductible aux intérêts qu'il défend, il a également des émotions, des comportements inconscients et des affects. Ces dimensions font parties intégrantes de la vie de l'organisation* » (Perret, 2009). Le dirigeant, pensant être en général imperméable à toutes ces futilités, en fait abstraction. Mais ces dernières mal maîtrisées peuvent générer chez l'individu des coûts internes, en fonction de leur profil propre.

Sonnenfeld (1988) propose des archétypes visant à expliquer certains types de comportements humains pendant le processus successoral :

- Le monarque qui s'attache à son fauteuil jusqu'au bout, au risque de mettre en péril la succession,

- Le général, toujours présent tout en affirmant le contraire, espérant que l'on va le rappeler pour sauver l'entreprise. Inconsciemment, certains vont même jusqu'à choisir le successeur qui a le plus de chance de faillir.
- Le gouverneur : avec une attitude réelle de retrait, mais se désintéressant partiellement du successeur et de la pérennité de l'entreprise.
- L'ambassadeur : passe la main, offrant ses compétences à son successeur sans état d'âme, avec pour objectif la réussite et la pérennité de l'entreprise.

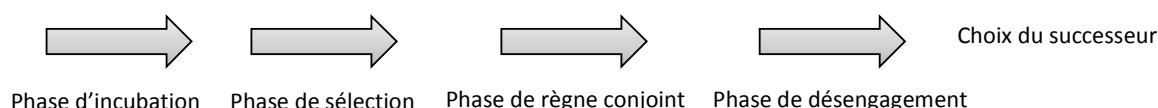
Ces quatre profils vivront plus ou moins bien toutes les étapes de la transmission, l'ambassadeur est naturellement le plus adéquat, puisqu'il limite au maximum les biais comportementaux. Alors que le monarque, du fait de sa résistance au départ que Pailot (1995) qualifie de notion « d'emprise », aura un coût émotionnel plus lourd.

Quant au général, l'acceptation du changement générationnel est peut-être due à la tendance « homo politicus », édictée par Bauer (1993), expliquant qu'un des comportements du dirigeant de PME est la consolidation et la conservation de son pouvoir à tout prix.

D'autres auteurs ont cherché à comprendre en décomposant le processus par phases chronologiques. Hugron (1991)³⁸ considère la relève comme un événement qui découle de la relation complexe entre une diversité d'acteurs et leurs différents rôles. Avec un risque latent d'interaction entre les parties qui peuvent occasionner des conflits ou des tensions en fonction des divergences de culture, d'identité, de besoins et de valeurs.

De son côté, Olson (2003) a mis en exergue deux composants fondamentaux intéressant à prendre en compte pour la transmission : la cohésion de la famille et son adaptabilité permettent de diminuer des problèmes qu'il qualifie de pathologiques.

³⁸ Modèle de réussite du processus successoral d'après Hugron, 1991



Modèle élaboré à la suite d'une étude de cas réalisée auprès de 6 entreprises québécoises incluant deux types de processus de transfert, celui de la direction et celui de la propriété, ayant débuté dès le moment où le prédécesseur intéresse son successeur pour se terminer lors de son retrait total.

De plus, si l'on en croit Ket de Vries (1995), l'organisation n'a pas seulement une activité économique, une vie sociale et politique basée sur des systèmes d'actions concrets, elle a aussi une vie psychique, une dimension inconsciente. Il pose le postulat que les organisations sont influencées par d'invisibles forces psychiques qui sont déjà présentes depuis longtemps mais pourtant ignorées d'ordinaire. Si l'on additionne à cela la lecture de Sigmund Freud « *sur le fait qu'une grande partie du contrôle que nous croyons avoir sur le monde qui nous entoure n'est qu'illusion, que la rationalité est limitée par le cognitif et l'émotionnel, tout cela pour nous faire comprendre, ce qui pousse les hommes à avoir de tel comportement* » (Ket de Vries, 1995).

Dès lors, il est possible de s'interroger sur la mobilisation de travaux de philosophie et de sociologie pour fournir des éléments d'explications concrètes à une connaissance des biais nés, de comportements physiologiques, de l'état d'esprit d'un individu qui réagit à des influences internes et environnementales. Que ce soit à travers l'envie générationnelle (Ket de Vries, 1996) qui est présentée dans les conflits fratricides ou intergénérationnels, ou dans la conception nouvelle du désir et du modèle médiateur de Girard (1994) qui fournissent une explication à ces biais comportementaux souvent à la source de violents conflits.

b. Les facteurs clés du succès

Entre deux règnes, l'entreprise doit continuer à fonctionner correctement et loin de se conformer à la typologie des facteurs de succès de Lebreton-Miller & al (2004) qui préconise essentiellement un processus de maturation et de développement du successeur. Nous allons réaliser une revue non exhaustive de ces derniers.

En premier lieu, évoquons Morris & al (1997) qui recommandent l'établissement de règles du jeu avec le partage d'une même vision, un désir commun et un rêve collectif pour fédérer la famille, tout en planifiant la séquence des événements dans la transmission.

De son côté, Hopewell (1987) privilégie le point de vue financier, le besoin de liquidité du cédant pour favoriser la stratégie de désengagement.

Ayres (1990) nous interpelle avec le dilemme d'équité, d'égalité car allouer les ressources d'une manière strictement égale, aboutira probablement à une situation complexe d'où une augmentation du risque d'échec. Ce dernier soutient que les enfants n'ont jamais été traités de manière strictement égale par leurs parents au cours de leur enfance, en conséquence, la recherche d'égalité est illusoire.

Caillette (2006), avance que la valorisation doit demeurer raisonnable. Il parle alors de juste valeur non maximisée de la firme.

D'une manière générale, lorsque les individus perdent confiance dans le processus de succession, ils perdent également confiance dans le choix lui-même. **Un processus injuste ou ressenti comme tel, entraîne incontestablement une charge émotionnelle qui en fonction du cédant sera neutre**, sans conséquence pour l'individu et de façon générale pour les parties prenantes. **Chargée négativement, elle pourra engendrer des déséquilibres et des dysfonctionnements chez le cédant**, qui pourraient remettre en cause la pérennité de l'entreprise (Hirigoyen, 2007), ou bien **elle sera positive et se traduira par un souffle nouveau** dans l'entreprise tout en ayant pris en compte les préférences individuelles du cédant et leur évolution dans le temps.

La rupture dans la transmission familiale de l'entreprise signifie souvent qu'aucun des enfants, voire de descendants n'a succédé. Saisir ce que recouvre cette défection est important pour comprendre non seulement le devenir de la PME mais aussi l'impact sur le cédant. Il faut donc disposer d'informations objectives concernant la fratrie des enfants du cédant mais aussi prendre en compte les interactions familiales.

Mais transmettre hors du cadre familial, c'est aussi assurer la pérennité du patrimoine professionnel (Gillet, 1999), car si l'enjeu est patrimonial, la rupture introduite dans la continuité familiale amène le cédant à reconsidérer le sens de l'acte de transmettre.

B. Le processus cessionneurial

a. L'étape avant-cession

La cession d'entreprise n'en demeure pas moins un processus qui doit permettre au cédant d'atteindre ses objectifs dans des conditions de santé satisfaisantes tout en assurant la pérennité de l'entreprise.

Le processus cessionneurial caractérise l'enchaînement d'évènements du point de vue du cédant. Il est articulé autour de trois étapes principales, l'étape avant cession, l'étape de la cession et l'étape post cession, entrecoupés de deux césures : les facteurs déclenchants et le passage de relais.

Avant d'aborder la phase d'avant cession, qui est une période de réflexion pour le futur cédant, il faut garder en mémoire la notion de patrimoine, qui est centrale dans le processus de transmission.

Nous allons nous intéresser plus particulièrement à l'état du cédant en premier lieu avant la transmission.

Tout laisse à penser que leur santé est soumise à la notion de temporalité. Les PME sont très dépendantes des fluctuations qui touchent la vie de toute organisation. Elles sont marquées par des temps de rupture, de continuité. Ces fluctuations sont porteuses de perturbations qui ont des incidences sur la gestion organisationnelle du dirigeant (Schmitt & al, 1998).

Selon Faber (2002), il existe trois niveaux :

- **Le premier** concerne le cycle de vie qui caractérise l'évolution de la PME, où de fait le dirigeant doit muter de solitaire au démarrage, à stratège lorsque l'entreprise a évolué, tout en faisant souvent face à « *des douleurs de croissances* », au sens de Flamholz (1990).

Le moral du chef d'entreprise variera donc en fonction des étapes de croissance de la structure, passant du sentiment de liberté et d'épanouissement personnel avec les envers du décor : l'isolement, l'inquiétude et l'insécurité.

Malarewicz (2006) souligne que le revers de la médaille est la solitude, « *un dirigeant isolé peut également se trouver détaché, de certaines réalités telles que de nouvelles contraintes commerciales, légales, ou encore ne pas réaliser de ce qu'est l'exercice du pouvoir en lui-même* ».

- **Le second** niveau fait référence au planning du chef d'entreprise soumis à l'effet de polychronicité, les dirigeants doivent être multitâches, ils ont l'impression que leurs environnements professionnels ne les aident pas assez, « *les banquiers ne font pas leur travail et ne les aident pas... l'état qui demande toujours plus en termes de charges et qui met leur équilibre financier en péril, leur personnel qui ne s'associe pas assez à leur combat et qui n'a pas envie de travailler* » (Etude OPUS 3, 2007).

Si l'on rajoute à cela le rythme soutenu du travail, des activités brèves, variées et fragmentées, un goût prononcé pour l'activité, la gestion d'un mélange de droit et de devoir (Ali Adday, 1997), conjugué à l'immédiateté de la tâche à accomplir, qui va entraîner une focalisation de l'attention et engendrer sur le plan comportemental une dépense intense d'énergie réflexive, l'ensemble aura pour effet une surexposition à la

pression du travail avec par extension une demande psychologique très forte (Mahé de Bois Landelle, 1996).

- C'est au **troisième niveau** que, l'effet temps produit par les effets de microcosme, a pour conséquence de réduire l'esprit critique, il empêche un regard sur l'extérieur. Il résulte de cette phase d'avant-cession que le dirigeant de PME, à l'origine de toutes les décisions importantes est soumis à un poids psychologique intense. Si on accepte le concept d'assimilation de la PME à la personne même du dirigeant (Gervais, 1978), dans la mesure où il existe peu de différence entre la personne physique et la personne morale, que l'entreprise est vécue par son dirigeant comme le prolongement de lui-même Levy (1988), on peut comprendre que « *le problème fondamental auquel le dirigeant doit faire face est lui-même...* » (Zalesnik, 1966).

C'est dans cet état qu'il va devoir prendre une décision de changer de vie, de passer le relais à un tiers, de se séparer dans certains cas d'une partie de lui-même (Levy, 1988), bien que diriger puisse être une source d'angoisse tout autant que d'enthousiasme (Levinson, 1971).

Par ailleurs, dans l'interprétation de l'ensemble de ces caractéristiques attribuées au dirigeant, il conviendra de se demander en premier lieu, si les contraintes sur l'autonomie sont imposées par le chef d'entreprise lui-même ou pas. En effet, « *ce que l'on sait de l'importance du pouvoir d'agir, amène à se demander, si s'imposer à soi-même une contrainte, protège du stress causé par cette dernière ?* », (Clot, 1999).

Pour finir, si l'on se réfère à l'enquête OPUS 3³⁹, bien que le bonheur des chefs d'entreprise soit subjectif, les résultats sont sans appels « *tous les chefs d'entreprises interrogés estiment que la balance avantages/inconvénients de leur situation actuelle par rapport à leur situation passée penche nettement en faveur des avantages* ».

³⁹ Selon une étude réalisée en janvier 2007 pour le Ministère des PME, l'APCE, le Salon des Entrepreneurs et la Caisse des Dépôts et Consignations par la société OPVS 3 sur 48 personnes créateurs d'entreprises depuis plus de 3 ans et conjoints. Les clés du bonheur d'être chef d'entreprise serait à l'origine de la concrétisation d'un rêve, de réussir un projet qui était essentiel pour eux et à hauteur de leur ambitions (p4-p7).

De plus, en rajoutant les remarques issues des travaux de Torrès « *les patrons s'enferment dans une image narcissique qui les survalorisent. Parler et donc reconnaître ses souffrances serait dissonant* » (Torrès & al, 2012).

On met en exergue une situation qui est le **point de départ de l'ambivalente santé patronale**.

De nombreux auteurs s'accordent sur le fait que le propriétaire dirigeant de PME formalise difficilement une planification stratégique (Wtterwulghé & Janssen, 1998).

Pourtant les entreprises se développent dans un contexte environnemental parfois instable, souvent par manque d'informations ou méconnaissance de l'environnement extérieur (Torrès & Gueguen, 2008). Le dirigeant doit faire face à des situations inconnues et prendre des décisions dans l'urgence. Mahé de Boislandelle, (1996) résume cela par « *l'effet de grossissement qui tend à contracter les horizons de calculs* ».

Cette vision court-terme empêche souvent le dirigeant de pouvoir se projeter dans l'avenir (Wtterwulghé & Janssen, 1998). Au demeurant, selon Ducheneaut (1996), « *peu de PME naviguent à vue, elles développent des points d'ancrages basés sur des facteurs clés de succès de l'entreprise* ». Alors que Plane & al (1998) insistent sur le risque du dysfonctionnement du mode de gestion fondée sur l'informel et l'intuitif pouvant mettre à mal l'entreprise à cause de nombreux changements d'orientation.

Le dirigeant fonctionne grâce à son intuition, à sa capacité de création issue de processus cognitif due à son expérience professionnelle. D'où dans certains cas, une forme d'intuition pour déceler les opportunités (Filion, 1997) et une capacité pour « voir au-delà ». Elle est pour Mintzberg & al (2005) comme un pont entre le présent et l'avenir.

Contrairement à une stratégie déterminée, une vision comporte toujours une petite part d'illusion (Bernard & al, 2011).

C'est dans cet environnement que le dirigeant se situe avant la cession. De plus, la transmission est souvent associée à des événements de fin de vie professionnelle, comme le départ à la retraite. Alors que cette réalité est en train de se modifier puisque près de soixante pourcents des cessions interviennent à ce jour, avant l'âge de cinquante ans (BPCE, 2011).

D'une opération intervenant pour l'essentiel en fin de vie, la cession est devenue tout autant une opération technique d'ajustement du portefeuille d'activité, qu'une décision de modifier son choix de vie. Sans oublier les conditions de travail, cet aspect est souvent occulté par la population patronale. Les dirigeants de petites entreprises ont en général de haut niveau de stress et de fatigue (Benavides & al, 2000). L'exposition prolongée à un niveau de stress important, sur une longue période, conduit au développement du burn-out.

Le Burn-Out

Le burn-out ou épuisement professionnel, selon l'OMS, se caractérise par un sentiment de fatigue intense de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail.

C'est dans les années 1960 que le terme burn-out a fait son apparition, dans les années 70, on réservait l'expression aux employés très engagés émotionnellement dans leur travail (infirmiers, médecins...). Maintenant, même les chefs d'entreprises face à un stress important sur une longue période peuvent être en burn-out et ce dernier peut affecter leur santé physique et psychologique (Ben Tahar & Rossi, 2012).

Du point de vue biologique, les experts ne parviennent pas encore à expliquer complètement ce qui mène à l'épuisement professionnel, Schaufeli & Enzmann (1998) situent l'origine dans les attentes ou les exigences professionnelles successives. Maslach & Schaufeli (1993) avancent que le burn-out se développe avec les charges de travail et les obligations professionnelles. Pour Truchot (2004), c'est la conjonction de stress interindividuel ou organisationnel et de facteurs individuels. Au niveau des dirigeants de PME, Eulben (2011) a trouvé qu'ils présentaient un niveau de burn-out supérieur aux cadres, avec des facteurs de stress typiques qui relevaient principalement de leur rôle et leurs responsabilités dans l'entreprise. Ces derniers conjugués à l'isolement et la solitude augmentaient l'épuisement des ressources naturelles de l'individu, le conduisant à des attitudes négatives, à la dépréciation de ses capacités émotionnelles qui sont les caractéristiques du burn-out (Ben Tahar & Rossi, 2012).

A ce niveau, le dirigeant de PME est en fonctionnement autonome, il n'a pas passé le cap. Il n'a pas encore pris la décision de céder sa structure, il est sans le savoir dans l'attente du facteur déclenchant qui va le faire basculer dans une stratégie de cession.

b. Le temps de la cession

Cette période peut s'avérer plus ou moins longue, de 6 mois à 18 mois d'après la CCI de France.

La transmission d'entreprise ne se fait pas en vase clos, la population des chefs d'entreprises est non seulement très hétérogène, mais il est probable que cette période de gestation s'amplifie en fonction de leur âge, de leurs profils, du type d'entreprise et du mode de cession, qu'elle soit choisie ou subie. Cela incite à explorer la spécificité des facteurs de risques auxquels le cédant pourrait être exposé pendant cette période.

Si l'on se réfère à la théorie des systèmes, il est possible de comprendre que plusieurs sous-systèmes interviennent dans la démarche (Hilburt & Dyer, 2003). On peut les classer en deux tendances, la déterministe (où l'environnement influe sur le comportement) et la volontariste (où l'environnement est créé). De manière plus directe *« notre perception est toujours affectée par les limites de notre système personnel, nos biais, nos croyances, nos préférences. On ne voit que ce que l'on veut voir »* (Hafsi, 2000).

La conjonction de ces systèmes va aiguiller le chef d'entreprise dans son choix, l'entraînant de fait dans un processus que l'on va qualifier de « cessionneurial »⁴⁰.

Nous allons essayer de comprendre quel vont être les rôles et les influences de chaque étape du processus sur la santé du cédant.

Schumpeter (1911), dans la théorie de l'évolution économique, explique l'irrationalité apparente du dirigeant propriétaire. Ce dernier a un comportement qui n'est pas toujours

⁴⁰ Le terme « cessionneurial » résulte de notre travail doctoral. Il s'applique à l'ensemble du processus qui amène le propriétaire dirigeant depuis son fonctionnement quotidien jusqu' à son changement de vie après la cession de l'entreprise. Nous incluons les différentes périodes depuis le facteur déclenchant en passant par la négociation, la cession et « l'après » jusqu'à la fin de la garantie d'actif et de passif. Le terme « cessionneurial » permet de distinguer la globalité de la démarche suivie par l'individu dans son cheminement, depuis le jaillissement de l'idée jusqu'à la conclusion de changement de vie (c.f figure 12).

conforme à la rationalité économique, il peut avoir comme objectif la maximisation de profits ou être désintéressé. Il le caractérise même d'irrationnel. Alors que Bernard (2008) avance qu'ils poursuivent les objectifs personnels, mais que la difficulté est d'en cerner les frontières, et d'évaluer si les objectifs sont poursuivis, uniquement dans le cadre de l'évolution de l'entreprise ou à des fins personnelles.

Une fois leur décision de céder prise, les dirigeants vont avancer plus ou moins méthodiquement, à l'exception des cédants multirécidivistes qui ont une stratégie bien établie pour lesquels l'entreprise n'est qu'un outil. Bah (2006) qualifie de « *cédants détachés* » les dirigeants qui sont dans une logique purement financière et commerciale où la société s'apparente plutôt à un bien, qu'il s'agit de valoriser dans l'objectif d'une cession.

Pour d'autres, le point commun est la méconnaissance du processus de cession, Comis (2013) praticien en fusion acquisition l'explicitait de la sorte : « *la demande de cession est un processus particulier plutôt complexe, qu'un cédant ne met en œuvre le plus souvent qu'une fois dans sa vie. Vouloir tenter de se débrouiller seul, ou avec un support incomplet, par exemple de son avocat ou de son expert-comptable, revient à faire une démarche prototype avec tous les aléas, les erreurs et les difficultés inhérentes à un prototype* » (Comis L., Fusacq, 2013).

Il y a peu de chercheurs du milieu académique qui ont étudié les effets du temps pendant la cession sur l'état du dirigeant. Deschamps (2000) a présenté le processus de transmission à travers trois étapes, la préparation, en phase de transmission et le management reprise.

Albo & al (2000) ont approfondi un processus plus complet synthétisé à travers les tableaux suivants :

Tableau 5 : Les premières phases de la transmission repris dans une perspective financière, Deschamps (2000)

1	Décider de vendre
2	Apprécier son entreprise
3	Identifier les acheteurs potentiels
4	Etablir une stratégie de prise
5	Planifier la transaction

Tableau 6 : Les étapes de la transmission d'entreprise, d'après Albo & Al (2000)

1	Divulgence d'un support sommaire sur les activités de l'entreprise
2	Signature d'un accord de confidentialité
3	Divulgence d'information stratégique
4	Négociations
5	Vérification diligente
6	Conclusion de la transaction

En offrant notamment un cadre de référence pour chacune des parties impliquées, Albo & al (2000) décrivent les situations où un repreneur fait une offre à un cédant qui est en phase de maturation, ce dernier peut se retrouver déséquilibré.

Il y aura dans cette situation, une altération de la santé du cédant, avec un impact direct d'un agent stressant. Toujours selon Albo & al (2000), l'organisation de la transmission prend du temps et des ressources. Si l'on cumule l'ensemble, on arrive à la définition de l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, « *le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à cette exigence* ».

Tous les cédants ne réagissant pas de la même manière, mais d'après Cadieu & Brouard (2009), tout changement dans une organisation entraîne de l'insécurité et des modifications quant aux façons de faire. Les réactions à des circonstances identiques varient d'un individu à un autre. Certaines personnes sont mieux armées que d'autres pour répondre à des exigences élevées, l'important est la manière dont l'individu a évolué subjectivement sa propre situation. Il n'est pas possible de déterminer le degré de stress qu'une situation est susceptible de causer en se fondant exclusivement sur les caractéristiques de cette situation.

C'est une des raisons qui vont nous amener à approfondir « **le facteur déclenchant** » pour nous interroger sur les particularités des parcours, sur les spécificités de la personnalité et sur les difficultés de la tâche de ces individus qui détiennent un pouvoir important, qui sont en mesure d'influencer le devenir de l'organisation, et qui un jour vont basculer au risque de perdre leur rôle de leader.

Ket de Vries & Miller (1985) attribue ce facteur déclenchant au cycle de vie professionnel, à mesure que le dirigeant franchit les différentes étapes de sa vie.

La phase de préparation à la cession, devrait permettre au dirigeant de planifier sa propre transition du leadership et planifier un projet complexe et aléatoire.

Mais très souvent, il est pris de court par tout ce qu'il faut faire. Idéalement, il faudrait démarrer le processus environ deux à trois ans, avant la date cible pour optimiser la gestion afin d'obtenir un prix raisonnable, simplifier la partie juridique et contrôler toutes les conventions afin de diminuer le risque d'un retour post cession via la GAP.

Il serait souhaitable d'organiser patrimoniallement la cession afin de travailler la fiscalité dans son ensemble.

Dans le même ordre d'idée, un nettoyage du bilan peut s'avérer nécessaire, comme par exemple la dépréciation de l'actif qui n'a plus de valeur facilement démontrable, des stocks invendables, des provisions insuffisantes pour couvrir les risques afférents, des litiges non résolus qui traînent.

Dans ce contexte, « *le maquillage des comptes et de la santé réelle de l'entreprise est à prescrire car la supercherie sera immédiatement remarquée et cela occasionne une perte de confiance de la part de l'acquéreur souvent irrémédiable* », affirme Stéphane Aubain, consultant associé chez Interface Entreprise.

Or dans la majorité des cas, un chef d'entreprise ne se posera le problème qu'une fois dans sa vie, il n'a donc en règle générale, aucun savoir-faire en la matière. Il va devoir faire face à l'ensemble de ces problématiques, il devrait gérer la préparation comme un véritable projet à moyen terme, incluant la définition des objectifs, l'élaboration d'un plan d'actions, la mise en place d'un planning permettant l'ordonnancement des différentes actions avec suivi de l'avancement (Heitzler & Prost, 2011).

Mais envisager la transmission de son entreprise, c'est réveiller l'idée désagréable que tout individu préfère occulter, son départ définitif : la mort (Estève, 1997).

L'entrepreneur qui cède son entreprise, devrait s'inscrire dans une dynamique de croissance, continuer le développement et conforter la société sur son marché, mais souvent, il va avoir tendance à se focaliser sur le profil du repreneur.

Il lui faut alors trouver le fils spirituel capable de pérenniser l'œuvre d'une vie (Ket de Vries (1985).

**Tableau 7: Répartition des transmissions de PME
selon le type de repreneur, BDPME/Oséo (2004)**

Personne Physique		Entreprise / Groupe	
Salarié	Personne Extérieure	Descendant	24%
23.5%	42.5%	10 %	

Le dirigeant cherche une certaine consonance cognitive, qui correspond au souhait légitime de tout cédant de voir sa possession chérie (Pailot, 1999) se perpétuer au travers de ses descendants. Sa vision du repreneur, version clone parfait, n'existe que rarement, il va rapidement prendre conscience de l'écart entre la situation rêvée et la situation réelle (Bornard & Thévenard-Puthod, 2009), et de son degré potentiel d'incompatibilité.

L'individu éprouvera un état de tension désagréable, c'est l'état de dissonance cognitive⁴¹. Plus l'investissement et l'engagement ont coûté à l'individu, moins ce dernier est prêt à y renoncer, Bateson (1996). La réduction de la dissonance s'opère le plus souvent par un changement d'attitude post comportementale, c'est-à-dire par la modification d'une cognition inconsciente, le cédant devra modifier son attitude initiale, sa vision du « fils spirituel », afin de la rendre plus conforme au profil du repreneur potentiel. Selon Festinger & al (1957), la réalité psychologique est de fait plus malléable que la réalité physique.

Il arrive cependant que **les voies cognitives soient bloquées**. Dans le cadre d'une cession, ce pourrait être, par exemple **lorsque l'attitude initiale du cédant est fortement saillante, elle pourrait être une cause du rejet du candidat repreneur**.

Au-delà du profil du repreneur, le problème de la valorisation est systématiquement évoqué. **Les cédants ont souvent une idée irréaliste de la valeur de leur entreprise, ce qui constitue une pierre d'achoppement dans les cessions**, APCE (2006). Deschamps (2000) confirme, en mettant en évidence, que 60% des repreneurs rencontrent des problèmes de fixation du prix. Le cédant doit se poser des questions très opérationnelles à propos de l'entreprise qu'il vend, car un outil économique est difficile à évaluer de façon objective (Donckels, 1996). Il risque de vivre un véritable dilemme, d'une part l'idée qu'il s'est forgé de la valeur de son entreprise : le prix psychologique et d'autre part le prix résultant de l'évaluation des diverses méthodes.

Son prix psychologique est empreint de subjectivité car pour lui la valeur est chargée de souvenir, d'affect, d'éléments rationnels que l'acquéreur aura du mal à accepter ou du moins à valoriser (Daigne, 1994).

⁴¹ La dissonance cognitive est un concept de psychologie sociale élaborée par Léon Festinger en 1957, selon laquelle l'individu en présence de cognitions (connaissance, opinions ou croyance sur l'environnement sur soi ou sur son propre comportement) incompatibles entre elle, met en œuvre des stratégies inconscientes visant à restaurer un équilibre intérieur. Pour réduire cette dissonance l'individu peut interpréter les faits pour en diminuer la portée, voir les remettre en cause, au final il ajustera son attitude de manière à ce que celle-ci soit d'avantage conforme au comportement problématique réalisé.

La Valorisation d'une PME

La valorisation d'une PME n'est pas une science exacte, au-delà des différentes méthodes « comptables » d'évaluation, rentre en compte des éléments factuels incluant un certain nombre de variables.

I. Eléments de base factuels

- Les supports utilisés en accord avec les parties sont en général les 3 derniers bilans, une situation en cours, les taux d'actualisation, indices financiers...
- Les éléments utilisés par l'une ou l'autre des parties qui peuvent être sujets à négociation, sont par exemple : les retraitements de salaires du dirigeant, de son épouse, et les divers avantages en nature de ces derniers ; la dépréciation commerciale et non-comptable de stock ; le retraitement d'un investissement lourd qui ne portera ses fruits que sur l'exercice suivant ; la fin de vie d'un brevet un an après la cession ; une charge exceptionnelle (un Prud'hommes par exemple) venant grever le compte de résultat du dernier bilan ; à l'inverse, un marché significatif signé sur 5 ans portant sur 20% du chiffre d'affaires peut être un élément de retraitement positif... Tous ces points mis bout à bout peuvent générer des écarts de 1 à 10 dans certains cas, car les résultats sont très sensibles aux hypothèses fixées au départ.

II. Les diverses méthodes de valorisation

En dehors de la méthode patrimoniale qui est une lecture directe du bilan, toutes les autres sont sujets à interprétation puisqu'elles intègrent des variables. Depuis la méthode de l'actif net corrigé où est introduit la notion d'actualisation, de taux sans risque, la méthode des multiples qui en dehors du coefficient est calculée à partir de l'EBE ou du RAI. Sans oublier la méthode des flux qui utilise le futur (prévisionnel) pour donner une valorisation à un instant donné, ou la méthode comparative qui prend en compte les entreprises sur le même secteur d'activité afin d'établir un benchmark et le PER qui en découle.

Les professionnels de la fusacq n'ont de cesse d'avancer que le bon prix est celui que les banques sont prêtes à financer, tout autant qu'un repreneur sérieux soit intéressé !

C'est dans ce contexte souvent chargé d'émotion que les parties vont se rencontrer pour trouver un accord sur la chose et l'objet.

L'affectif peut alors prendre le pas sur les aspects purement financier (Picard & al, 2006) et interférer sur le bon déroulement des opérations. Plusieurs autres émotions peuvent se rajouter, elles sont suscitées par ce que perçoit l'individu ou plus particulièrement son cerveau face à une personne ou une situation. Certains cédants peuvent « *avoir le sentiment de vendre leur possession chérie* » (Pailot, 1999), « *de perdre leur pouvoir* » (Vatteville, 1992), « *leur légitimité et plus globalement le sens de leur vie* » (Boussaguet, 2007).

Ces sentiments impliquent les fonctions cognitives de l'organisme, la manière d'apprécier la situation, ils renvoient à l'état psychologique du moment, avec des répercussions sur la phase de négociation, rendant cette dernière plus délicate. Le sentiment est un élément très fort dans le mode de pensée au point qu'il apparaît dominant dans certains raisonnements, voire tout raisonnement se réduit à céder au sentiment (Pascal, 1658).

De plus, le cédant peut se sentir lors des audits autant évalué que son entreprise (Bernard & Paliard, 2009), ses réactions risquent d'être une fois encore, non pas rationnelles mais vont dépendre de l'interprétation qu'il va en faire.

En conséquence, la fixation d'un prix peut donner lieu à une bataille rangée, dans laquelle chaque protagoniste va être assisté d'avocats pouvant à leur tour rajouter « *de l'huile sur le feu* ». Plus le dirigeant se sent impliqué, plus il lui sera difficile de lâcher prise, notamment une fois le prix négocié, sur les conditions de la garantie d'actif et de passif. Le cédant ne comprend généralement pas pourquoi, il doit donner sa caution à travers une garantie bancaire, sur sa gestion passée.

« La négociation a été difficile sur le prix, par contre je n'ai jamais digéré d'avoir été obligé de mettre une partie du prix de cession bloqué sur mon compte, sans avoir le droit d'y toucher pendant trois ans, c'était mon argent quand même ! », dirigeant cédant n°4 de la société informatique.

En raison de son implication constante dans l'entreprise, tout au long de sa vie, il peut inconsciemment repousser la date de signature du protocole par des conditions nouvelles jusqu'au dernier moment.

« Il arrive fréquemment, le jour de la signature, acheteur, vendeur, avocats autour de la table, que le cédant rajoute une demande surprenante et non fondée, par exemple : il souhaite en sus du prix de vente, récupérer son mobilier de bureau, sa voiture de fonction ou tout autre bien sans valeur réelle, alors qu'il va emporter un chèque de plusieurs millions d'euros », propos recueillis auprès d'un consultant en fusacq lors d'une réunion du CNCFA (2009).

Pailot (1998) attribue cela au lien dirigeant-firme qui se traduit par un attachement viscéral, charnel, quasi-possessif qu'éprouvent certains pour leur entreprise car il aura l'impression de perdre une partie de lui-même. Il va donc falloir que le cédant prenne conscience et accepte que l'entrepreneur meurt, mais ce qui est primordial est que son entreprise perdure (Marie, 1992).

Cette période de négociation est soumise à la plus grande discrétion, malgré ce qu'avance Delfosse (1988) où il préconise de changer la mentalité des dirigeants et de les soigner de la maladie du secret *« car cela nuit au bon déroulement de la transaction »*. A travers des rumeurs induisant des réactions parfois négatives ou traumatisantes, le personnel peut se sentir trahi et rendre le cédant coupable d'abandon (Deschamps, 2006). Il semblerait que certains cédants aient une vision différente...

« J'ai eu le malheur de vouloir jouer la transparence, je leur ai dit que j'allais vendre parce-que je voulais changer de vie... Mon meilleur commercial est parti à la concurrence pendant que j'étais en phase de négociation et la plupart des salariés, ayant sans doute peur de l'inconnu, bien que je les rassurais tous les jours, ont levé le pied. A six heures il n'y avait plus personne dans la société de fournitures pour l'industrie automobile.

« Lorsque j'ai décidé de me retirer pour partir à la retraite, j'ai commencé à annoncer pour tâter le terrain, j'ai vite fait machine arrière, car l'information dans les petites villes de province circule vite. Un fournisseur avec qui j'étais en négociation pour une exclusivité territoriale m'a clairement dit que dans la mesure où j'étais à vendre, il allait se tourner vers un de mes concurrents. J'ai également eu des appels de certains clients qui avaient entendu dire que j'étais à vendre et qui venaient aux nouvelles... Ce qui m'a doublement mis mal à l'aise car je ne pouvais ni leur mentir, ni esquiver leur inquiétude », cédant n°14 dans l'agro-alimentaire.

Toutefois, chaque changement entraîne de la résistance (Deschamps, 2006). La résistance à la cession, peut être exercée par les actionnaires de l'entreprise qui ont souvent une vision réductrice centrée pour partie, sur le seul prix de cession. Les actions entreprises peuvent encore alourdir la charge émotionnelle du cédant qui va se retrouver pris en tenaille, entre son choix de céder face à un acquéreur, avec qui il est enfin tombé d'accord sur le prix, et un actionnaire qui peut se sentir lésé, avec un droit de veto non négligeable pour la signature du protocole.

Le protocole de cession

Le protocole de cession délimite le périmètre de la vente, c'est l'engagement définitif des parties sur les conditions de la cession mais aussi sur les obligations du cédant et de l'acquéreur, avant, pendant et après la cession.

Du point de vue juridique, le protocole s'analyse comme une promesse synallagmatique de vente assortie de conditions suspensives, aboutissant à l'acte de cession.

Il intègre un certain nombre de clauses, telles que le prix, les modalités de paiement, la durée, le calcul du complément de prix s'il y a lieu. La répartition des comptes courants, du résultat de l'exercice en cours sont aussi précisés. La description de ce qui est à vendre : les titres, le fonds de commerce, les stocks, les bâtiments, tout cela de la manière la plus explicite, pour éviter toutes contestations par la suite.

Sans oublier les conditions suspensives qui doivent être levées avant la date de la signature de la cession (obtention d'un prêt pour l'acquéreur, arrêté de compte pour le vendeur).

Pour fixer les garanties, une convention de garantie d'actif et de passif doit être signée par le vendeur et être adossée à une garantie bancaire qui va s'activer le jour de la cession pour compléter le tout.

Sans omettre les diverses autres, qui vont des conditions d'accompagnement aux clauses de non concurrence du cédant, en passant par les clauses d'arbitrage en cas de litige.

En somme, si le décalage entre le protocole et le résultat recherché demeure en droit, il peut être réduit grâce à la liberté contractuelle, si elle est correctement exploitée.

La dernière étape dans la phase de cession concentre la signature des actes réitératifs. A ce stade, les conditions suspensives ont été levées, le cédant commence à réaliser la portée de son acte.

« Lorsque je suis entrée dans la salle de réunion, on était dans le Cabinet d'avocats du repreneur, il y avait les avocats des deux parties, mon expert-comptable, le banquier qui apportait le chèque, mon associé de vingt ans qui voulait rester dans l'entreprise jusqu'à sa retraite. J'ai eu un sentiment de panique, j'ai failli me lever et quitter la pièce, c'était trop pour moi ! », dirigeant-cédant n°6 d'une société dans le domaine électrique.

Le caractère affectif semble tellement prédominer, qu'il peut annihiler les aspects financier de l'opération, soumettant la cession à une problématique psychologique et humaine, reléguant le motif principal, au rôle de second rang, tant le volet émotionnel peut devenir si fort qu'il prend le pas sur le processus en cours, au risque de retarder la date de signature ou de la stopper.

Dans cette étape, comme dans la phase de négociation, le recours à un tiers neutre, pouvant jouer le rôle d'arbitre ayant plus de recul et d'objectivité peut s'avérer salutaire (Bonnard & Thevenard-Puthod, 2009). Tant la charge émotionnelle est lourde à porter, le moindre mot parasite peut remettre en cause, si ce n'est la signature, l'entente cordiale entre les deux parties.

Ce médiateur doit intervenir pour faciliter la communication entre les deux protagonistes tant la résistance au changement constitue un problème sérieux, Dechamps (2006), pour rétablir une relation par-delà des mondanités de façade ou transmettre une doléance pour arriver à un équilibre « gagnant-gagnant », qui va leur permettre de s'approprier la résolution et se comporter en toute responsabilité.

Aborder le passage de relais⁴² entre le cédant et son successeur, sans s'être attardé sur la durée de la transaction, depuis le facteur déclenchant jusqu'à la signature, serait faire abstraction d'un agent non négligeable sur le processus.

En ce sens, un éclairage sur le ressenti du cédant s'impose, tant à notre connaissance, les chercheurs ont investigué du côté repreneur mais pas du côté du cédant. En effet, si l'on fait le parallèle avec le monde salarial, bien que la psychopathologie du travail donne lieu à peu de diagnostic, il est admis que des sollicitations psychologiques et psychosociales sur la durée, aboutissent au stress si elles excèdent les capacités de l'individu.

Comment le dirigeant va-t-il gérer cette période depuis sa prise de décision de céder jusqu'à la signature finale, si cette durée s'étend sur une douzaine de mois avec de multiples rebondissements ?

Bien que Perret (2009) souligne que les dirigeants doivent affronter des problèmes spécifiques à chaque étape de leur cycle de vie, Kets de Vries (1991), avance que le « théâtre interne » de la personnalité du leader peut venir renforcer ses fragilités personnelles.

Certains individus présentent une vulnérabilité particulière et sont sensibles aux conditions de travail. Les dirigeants en phase de cession n'en sont pas exclus, les techniques de l'information, de la communication peuvent être source de pénibilité et engendrer une fatigue mentale (Lasfargue, 2003).

Dès lors que la transmission dure, les avis des professionnels de la fusacq et les chercheurs convergent sur l'augmentation du risque d'échec, car le facteur temps est dans un processus successoral dynamique et interactif avec un impact certain sur le dirigeant. Ce dernier sera de fait en opposition à la définition de la santé, version bien-être selon Davezies (1998) : *« être en forme, se sentir libre, ce qui implique autant le sentiment d'avoir la main sur les choses que sont la connaissance et l'acceptation de ses propres limites ; enfin, percevoir la suite des événements comme une unité susceptible de faire sens et de constituer une histoire »*.

⁴² Le passage de relai appelé plus communément phase transitoire est la période qui démarre au moment où le dirigeant a signé le transfert de titres pour se terminer à la fin de la période d'accompagnement.

Durée de la période de transition, IGR 2000

- 15% période de 6 mois
- 30% période de 3 à 6 mois
- 40% sont restés moins de 3 mois
- 15% n'ont pas fait d'accompagnement

Etude de l'Institut de Gestion de Rennes sur un échantillon de 50 repreneurs.

Avec l'étude OSE/BDPME (2005) dont les résultats soulignent un accompagnement du repreneur pendant en moyenne 16 mois. Ce qui semble, hors transmission familiale, irréaliste aux yeux des praticiens de la fusacq, tant cette période est sujette aux tensions des acteurs en présence. Le changement de cap du repreneur, peut mettre mal à l'aise le cédant (Bellego & Vinet, 1994), certains acceptent difficilement une autre vision que la leur (Kets de Vries, 1986).

Les différences de profils (l'un est ingénieur technique, l'autre plutôt commercial), de genre (l'un est issu de grande école, le deuxième autodidacte), d'âges (l'un est proche de la retraite, l'autre est un jeune quadra), **ne sont pas forcément des agents facilitateurs dans le déroulement de la phase de transition.** Elles entraînent parfois des problèmes de communication conduisant certains cédants à revendiquer des choses concrètes, pratiques et à considérer comme théorique, intellectuelle et inadapté ce qui s'éloigne de leur expérience et du bon sens.

« Dès qu'il est rentré il a voulu lancer une nouvelle gamme de plats cuisinés, il a fait des maquettes, motivé les commerciaux, j'ai eu beau lui répéter que nous n'étions pas prêt, il a continué. Il a refusé de m'entendre sur deux points, notre chaîne d'emballage n'était pas aux normes pour ces nouvelles recettes et ensuite les produits devaient être référencés et il était obligé d'attendre janvier prochain. Moralité il a jeté 35Ke par la fenêtre. », cédant n°19 dans l'agro-alimentaire.

Les conseils octroyés par le cédant, bien que le précepte semble de bon sens, le condamne à prendre parti, même s'il n'en a pas conscience. Cela peut générer implicitement une relation hiérarchique avec le repreneur, qui en fonction de son profil peut la rejeter de manière

inconsciente, si notamment l'une de ses motivations entrepreneuriale était de s'affranchir du joug d'un supérieur hiérarchique.

La communication est un processus de circulation de la pensée (Mousseau, 1970). Souvent l'individu ne communiquera pas, il prend part à la communication mais il n'est pas l'auteur, il y participe. La communication en tant que système ne doit donc pas être conçue sur le modèle élémentaire de l'action et de la réaction, si complexe soit elle. En tant que système on doit la saisir au niveau d'un échange (Birdwhistell, 1986).

Cet échange peut-être « parasité » par des bruits psycho-physiologique dus à l'état de l'individu (la fatigue, le stress, l'anxiété, la peur) et rendre ce dernier plus sensible aux signaux manquants, jusqu'aux états limites où le signal n'est tout simplement pas détecté, « l'acte manqué ».

D'autres bruits qualifiés de sociaux culturels, liés aux filtres de notre culture d'appartenance (système de pensée, de formations professionnelles) peuvent à leur tour s'immiscer dans le processus, complexifiant le message (Bertrand, 2012) et rendre la phase de transition plus délicate pour le cédant, avec des répercussions possibles sur le repreneur, tant le moment est fort, critique et délicat (Boussaguet, 2008) mais aussi pour l'entreprise (Watkins, 2003).

Sans oublier les croyances de bases de l'individu qui sont des postulats posés généralement inconsciemment au préalable à toute situation de communication. En cas de partage elles seront un élément fédérateur entre les acteurs de la transmission, à l'inverse elles pourront être un frein générant une réaction en conséquence.

« Lors du pot de départ, Monsieur X a dit qu'il allait apporter du sang neuf à l'entreprise, en commençant par refaire l'accueil et « benner » cette horrible machine dans l'entrée... Je l'avais acheté en 1986, c'était la première machine, elle était un peu notre talisman à tous... », cédant n°5, fabricant de clôture.

Au cours du passage de relais, le cédant doit accepter de lâcher prise et parvenir à prendre de la hauteur par rapport à son entreprise. « Cette évolution ne peut se faire que si les acteurs ont une personnalité suffisamment ouverte et empathique pour accepter ces différences et sans accommoder » (Bernard & Thevenard – Putho, 2009).

c. L'étape après-cession

Juridiquement, le début de cette phrase démarre à l'instant où le cédant a signé le transfert de titres, mais émotionnellement la prise de conscience peut avoir lieu au moment de l'**acte symbolique du « pot de départ »**, instant sacralisé où le dirigeant cédant va changer de statut aux yeux de ses collaborateurs pour devenir « l'ancien dirigeant ».

Ce transfert de légitimité sera d'autant plus difficile en fonction de la personnalité dans le cas, où ce dernier s'est montré réticent à déléguer son autorité pendant son règne, notamment s'il était le fondateur de l'entreprise (Pichard & Stamford, 2002). Il devra endosser son nouveau rôle afin de permettre une transition en douceur (Paturel, 2000).

Or dans certains cas, l'individu sortant après avoir ritualisé l'empiètement territorial, peut ressentir une montée d'anxiété qui va rendre la situation anxiogène. Bertrand (2012), explique cela par la nécessité dans l'espèce humaine de ritualiser les ouvertures, lorsque par exemple on pénètre sur le territoire de l'autre, au-delà d'un certain seuil, l'anxiété nous fait perdre nos moyens habituels, certaines personnes en viennent même à éviter toute forme de contact, à se replier dans un isolement qui peut devenir dépressif. Il ajoute qu'afin de dissiper l'anxiété, même minime produite par l'empiètement, les acteurs présents doivent être rassurés sur la probité de leur intention et témoigne eux-mêmes leur accord quand à cet engagement.

L'émotion est un facteur de perturbation pour l'ensemble des acteurs (Boussaguet, 2006). Elle peut être un frein dans la gestion optimale après le passage de témoin entre les deux dirigeants. Le cédant censé être un élément facilitateur, peut facilement devenir un élément perturbateur s'il ne réalise pas sincèrement sa mission de cédant, qui est de transmettre le savoir, rassurer les salariés, donner et afficher sa confiance au nouveau leader et faciliter sa prise de fonction à sa place (Mourot, 2009).

Le cédant devra être en mesure de gérer ses réactions en présence du nouveau dirigeant, sous peine de perdre la relation de confiance qu'il entretenait avec ses collaborateurs, ce qu'il pourrait ressentir comme un échec de l'opération.

Dans cette phase post-cession, trois options s'offrent au cédant :

- **La première** est de quitter l'entreprise immédiatement sous moins d'un mois. Cette option est soit le respect du protocole de cession et est en apparence sans conséquence pour le cédant. Mais cette décision peut-être le fruit d'un conflit entre les deux

protagonistes, d'après Oseo (2005), plus l'entreprise est de petite taille, plus les risques de conflit entre le cédant le repreneur sont fréquents.

- **La deuxième option** est de rester dans l'entreprise pour accompagner le repreneur en changeant de poste, en offrant « *au cédant une occasion de se sentir utile en apportant son expertise tout en étant rassuré de la continuité de son entreprise* » (Bah, 2006). Cette solution s'avère assez risquée car leurs intérêts divergent dans la majorité des cas, y compris lors d'une vente avec un complément de prix.

« Je devais rester un an, pour lui transmettre mon expérience, présenter les clients, l'aider à développer l'entreprise en étant à mi-temps. Cela devait me permettre un changement de vie en douceur. En plus, je lui avais fait crédit avec une part variable, donc j'étais serein sur le résultat en restant partiellement aux manettes. Ça n'a pas duré, au bout de deux mois il a voulu changer le chef d'atelier que j'avais fait évoluer et qui connaissait toutes les machines, il pouvait remplacer n'importe qui, quel que soit le poste. A la place, il a embauché un jeune ingénieur, oui il savait faire des schémas mais pour souder et programmer la machine-outil ancienne génération ce n'était pas la même chose. En plus, il s'est mis la moitié de l'atelier à dos. On a pris du retard sur les chantiers alors qu'il était payé presque le double de l'ancien. Moralité je n'ai pas supporté, je lui ai dit qu'il allait dans le mur et quand plus on n'attendrait pas les résultats prévus... C'est ce qui s'est passé et je n'ai jamais eu mon complément de prix », cédant n°10 de fournitures pour l'industrie.

De plus, un dirigeant a une vision de son entreprise qui est « *une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occupée, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir* » (Filion, 1991).⁴³

Avec pour objectif premier, que cette solution soit satisfaisante pour lui et avant tout cohérente avec ses attentes et ses projets personnels.

⁴³ Le complément de prix, encore appelé earn-out, est un montant, soit fixé avec un paiement figé, soit fonction de résultat futur à un ou deux ans maximum. Les paramètres variables peuvent être fonction du résultat net, de l'Ebe, du chiffre d'affaires ou d'un maintien d'un poste au bilan. Si en apparence, on peut imaginer que l'intérêt des deux partis convergent, dans les faits, le repreneur mettra tout en œuvre pour ne pas payer ce complément de prix le moment venu. De plus, en cas d'asymétrie de stratégie, les conflits vont naître très rapidement dans l'entreprise.

- **La troisième option** est l'accompagnement pour une période contractuelle courte. Au niveau financier le coût de l'accompagnement sur la durée peut s'avérer préjudiciable pour le résultat en fin d'année, au risque d'entamer la capacité de remboursement de la dette sénior⁴⁴. Au-delà de l'aspect financier, cette possibilité est toujours risquée pour les protagonistes, notamment pour la mise en place de l'autorité du repreneur, cela n'empêchera pas les salariés proche du cédant d'émettre les pires résistances aux changements, s'ils sentent chez lui un profond mal être. A l'inverse, certains ne lui pardonnent pas de les avoir abandonnés, sans les avoir prévenu de ses intentions. D'où une inquiétude parfois légitime d'anciens collaborateurs qui s'interrogent sur leur avenir, mettant l'ancien dirigeant dans une situation embarrassante face à une telle attitude.

Ainsi le leader est partiellement déterminé par le désir de ses équipes et le risque de distorsion est grand, lorsque le leader sent qu'il doit agir hors des projections de ceux qui le suivent (Kets de Vries, 1995).

D'autre part, il est possible que le cédant désire quitter l'entreprise au plus vite, afin de mettre un terme au stress entrepreneurial, tant la vie personnelle et professionnelle sont étroitement imbriqués pour les propriétaires dirigeants (Bradley & Robert, 2004). Son exposition prolongée durant le processus cessionneurial à un niveau de stress important peut le conduire au développement du burn-out (Ben Tahar & Rossi, 2012).

Dans certains cas, ce stress n'est pas forcément négatif, si la cession est vécue comme un soulagement. Kanji & Chopra (2009) le désigne sous la notion de stress sain. Il agirait comme un stimulant pour permettre au dirigeant d'augmenter ses performances pendant la durée du « sprint final » afin de parvenir au terme de la cession.

De plus, certains cédants comme le souligne Esteve (1997), sont disposés à céder la direction opérationnelle, qui est souvent perçue par les dirigeants chronophage et lourde à porter, mais en gardant le pouvoir de décision. Selon Kets de Vries (1995), le leader ne pourra sortir positivement de ce processus que s'il regarde sa carrière de façon positive, au niveau

⁴⁴ La dette sénior : lors de l'achat de l'entreprise, le repreneur a recours à l'endettement bancaire pour financer une partie de l'entreprise. Cette dette bancaire est remboursée grâce aux dividendes générés par la société achetée, elle représente de 3 à 5 fois l'Ebe, et court généralement sur une période de 7 ans.

personnel, il devra apprendre à se méfier des effets du pouvoir sur lui et à sauvegarder sa vie personnelle.

Une fois la transition passée, le transfert de pouvoir réalisé, le transfert de savoir mobilisé, le transfert des connexions relationnelles accompli, dans la réussite ou dans l'échec, le lien entre le repreneur et le cédant ne sera pas pour autant rompu.

En effet, il restera un contact souvent occulté que les chercheurs en reprenariat passent sous silence : le lien contractuel à travers la garantie d'actifs et de passifs.⁴⁵

Ce « fil à la patte » du cédant est un document contractuel annexé à l'acte réitératif de cession, il restera valide jusqu'à la date fixée par les parties. La cession porte en elle le risque d'une rupture dans la continuité des liens socio-économiques dont l'entreprise est le point nodal.

Il n'est donc pas anodin de croiser des repreneurs déçus, persuadés qu'ils n'ont pas agi en toute connaissance de cause, voire que l'asymétrie d'informations a été exploitée, provoquée ou construite par le cédant, dont l'intention était dès l'origine de tromper, sur les caractéristiques fondamentales de l'objet de la transaction.

A l'inverse, on peut rencontrer un repreneur se présentant comme la victime d'un cédant mal intentionné pour mieux se dégager des obligations auxquelles il a souscrit (Danet, 2006).

⁴⁵ **Les conventions de garantie d'actifs et de passifs (GAP)**

L'acquisition de droits sociaux (actions d'une SA, SAS, parts sociales du SARL) afin de prendre le contrôle d'une société peut représenter certains risques. Une convention de passif permet de sécuriser la transmission d'une entreprise en garantissant la situation de celle-ci au jour de la cession afin de compenser éventuellement la dévaluation patrimoniale qui pourrait avoir lieu, dans le cas où des imprévus (redressement Urssaf, impôts, erreur de stock, procès divers) entraîneraient une diminution de la valeur de la société acquise. Cette convention fait souvent l'objet d'âpres négociations entre les parties. Cette convention garantit l'acquéreur de la sincérité des comptes, les passifs potentiels qui pourraient se révéler, qu'il devra prendre en charge, si leur origine est antérieure à la cession. Il en est de même si une diminution des actifs survenait, il devrait alors prendre à sa charge le différentiel. Pour des raisons de simplification entre les parties, des seuils de déclenchements peuvent être aménagés pour éviter une utilisation contentieuse au premier euro, en plafond de garantie pour les sommes reversées par le cédant, une franchise (somme qui sera exclusivement à la charge du repreneur). La durée de la garantie est généralement la prescription fiscale et sociale (3 ans) mais dans certaines activités, elle peut aller jusqu'à 10 ans (bâtiment). Cette garantie de passif n'a de valeur pratique que si elle s'accompagne d'une contre-garantie, car si le cédant organise son insolvabilité, le repreneur ne pourra pas récupérer le montant demandé. C'est la raison pour laquelle une partie du prix de vente est mis sous séquestre, en général le cédant dépose la somme dans une banque, cette dernière donne une garantie bancaire en bloquant la somme, que le cédant retrouvera à l'expiration de la période de la garantie, si cette dernière n'a pas été levée, soit à l'amiable, soit par décision de justice.

Quelle que soit la situation de départ, une cession est une opération par nature complexe et risquée, que le cédant doit conduire en sachant dès le départ sur quelles bases on lui contestera éventuellement le principe et les modalités (Champaud & Danet, 2006).

Dans les deux cas face à un repreneur machiavélique ou un repreneur victime, le cédant devra sortir de sa léthargie post cession.

Afin de mettre en place une stratégie judiciaire tant les recours sont variés et difficiles à appréhender.

Le Recours

Le déclenchement d'un recours

En premier lieu si les deux protagonistes, cédant et repreneur sont en bon termes, il est d'usage que la dirigeant en place prévienne l'ancien dirigeant par téléphone, pour lui expliquer la nature du problème et trouver ensemble une solution à l'amiable, la moins pénalisante pour les deux parties (si l'on prend comme exemple le cas d'un contrôle fiscal, l'entreprise a généralement 30 jours pour fournir les pièces justificatives, en fonction de la taille de l'entreprise, du turn-over du personnel, le cédant, mémoire de cette dernière aura sans doute plus d'informations pour dénouer le problème. Il sera susceptible d'accompagner l'acquéreur sur le type de réponse à donner).

Si les deux protagonistes ont rompu toute communication, le recours se fera par lettre recommandée avec accusé réception ou sur présentation d'un huissier. Dans les cas extrêmes où le cédant aurait signé une garantie à première demande déclenchée par un référé, le cédant verra tout ou partie de sa garantie bancaire diminuée du montant validé par le référé au profit du repreneur.

L'action entreprise : le recours contre le cédant

Le recours fondé sur le droit commun des obligations. Techniquement, le recours se place sur les vices cachés du consentement ou sur celui de l'absence de cause. Le repreneur se dit victime d'une tromperie, ou d'une erreur qui l'a déterminé à donner son consentement avec un cédant qui lui a dissimulé une menace précise ou vitale mais invisible à travers les documents fournis lors du protocole. Dans ce cadre, la jurisprudence a tendance à accepter d'imputer au vendeur une faute pour manœuvres dolosives.

Le recours fondé sur le droit spécial de la vente

Ce sont des obligations particulières que le droit spécial de la vente fait poser sur le cédant, de type garantie d'éviction du cédant, la garantie du fait personnel, dont le déclenchement de poursuite pour abus de bien social est l'action pénale la plus impressionnante.

Le cédant aura tout intérêt de se rapprocher d'un technicien de la procédure, afin de constituer autour de lui une équipe pour le protéger, qu'ils s'agissent de techniciens du chiffre (expert-comptable, commissaire aux comptes) ou techniciens du droit (avocat plaidant, conseil juridique), car la jurisprudence en la matière n'est pas nécessairement d'une grande indulgence dans l'examen des comportements managériaux (Danet, 2006).

Quelle soit civile ou pénale, la mise en cause du cédant présente un avantage tactique, qui n'est pas forcément déterminant, mais dont l'influence n'est sans doute pas complètement négligeable. Elle peut avoir un effet significatif sur ce dernier par rapport au regard des autres. Notamment de ces pairs, aux yeux de qui « il n'y a peut-être pas de fumée sans feu ».

Cette action peut générer ou être accompagnée de rumeur⁴⁶, mettant en doute la probité du cédant. Le logiciel mental du public est explicite, pour lui derrière toute fumée, il existe un brin de vérité (Kapferer, 1987).

L'aptitude psychologique du cédant pour faire face à cette situation dépendra notamment de l'importance de l'émotion ressentie, mais aussi du moment où surviendra cet épisode dans la temporalité du processus de deuil et surtout du profil de ce dernier. L'évaluation de la situation est subjective, elle est la source de la réaction de l'individu (Lindsay & Norman, 1980). Dans le cas où ses ressources sont passées par les demandes comportementales, l'évènement est perçu comme négatif, nuisible pour son harmonie intérieure (Lazarus & Folkman, 1984).

⁴⁶ La définition de la rumeur retenue : un phénomène fuyant, une émergence et la circulation d'informations sont non encore confirmées publiquement par des sources officielles, soit démentie par celle-ci, Kapferer (1987).

Au-delà de toute stratégie judiciaire, le cas du repreneur déçu doit être envisagé, s'il n'a pas su approprier la culture de l'entreprise, qui est difficile à identifier, à transmettre et à pénétrer (Schein, 1995), il risque de provoquer un choc culturel dû à la désorientation psychologique des salariés (Evrard, 1996), engendrant une situation de rupture. Au point de détruire l'organisation dans les cas extrêmes où les parties prenantes refusent de coopérer (Boussaguet, 2005), au risque d'obérer la capacité financière de la société et les perspectives de l'entreprise.

Le cédant se trouvera alors devant un dilemme pour récupérer son complément de prix (earn-out)⁴⁷, du fait de la mauvaise gestion du repreneur, ce dernier avec une situation financière dégradée ne pourra pas faire face à ses engagements.

Le cédant devra faire un choix cornélien entre deux directions diamétralement opposées : **mettre en œuvre une action judiciaire** auprès du Tribunal de Commerce afin de récupérer son dû avec le risque de mettre la société en péril ou **accepter un étalement de la dette**, et **renoncer à son complément de prix**, ce qui pourra constituer pour lui une source supplémentaire de déception.

Il convient toutefois de rester prudent, dans les cas extrêmes, les repreneurs prédateurs murissent de longues dates leur projet, ils mettent en place des artifices contractuels qui auront pour finalité de ne pas payer le prix convenu (Danet, 2006).

Dans la première hypothèse, certains cédants vont se trouver en dissonance cognitive car faire un procès au risque de détruire ce qu'ils auront mis des années à construire avec la possibilité que leurs anciens collaborateurs soient mis au chômage pourra générer chez certains une tension inconfortable.

S'ils optent pour une autre solution ils peuvent se sentir lésés de n'avoir pu récupérer le juste prix de leurs labeurs.

⁴⁷ Earn-out : la rédaction doit être très précise pour éviter tous risques et nullités. Cette clause de déclenchement ne doit pas être purement potestative ce qui serait le cas si l'acquéreur a le pouvoir de provoquer et d'empêcher unilatéralement la réalisation de la variable de déclenchement de l'earn-out. Par un arrêt du 19 janvier 2010, la Chambre Commerciale invite les juges du fond à contrôler le caractère potestatif d'une clause d'earn-out en appréciant l'éventuelle bonne ou mauvaise foi des parties au moment de l'exécution de la clause (Maître David Treguer, Cabinet Fidal, 2011).

Ce préjudice financier peut se transformer en préjudice moral si le cédant se sent trompé, atteint dans son amour propre. Il peut générer des pensées irrationnelles⁴⁸, engendrées par la perte de l'estime de soi, par le sentiment de frustration, par la situation qu'il est en train de subir.

Au-delà de toutes implications dans l'entreprise, les cédants en fonction de leurs profils et de l'instant où leur passé va venir interférer dans leur vie présente, ne réagiront pas de façon identique.

Ciampa & al (1999) ont présenté les phases par lesquelles passent les dirigeants une fois sont successeurs désignés :

- Première phase : la satisfaction d'avoir accompli son devoir, cette phase peut durer plusieurs semaines.
- Deuxième phase : un malaise croissant, doublé d'une résistance de plus en plus forte. Le dirigeant découvre qu'il doit renoncer au pouvoir, il tente de dissimuler ses réactions. Certains se mettent à réfléchir sur la portée et le sens de leur acte. C'est souvent le début du conflit et la rupture de communication entre les parties.
- Troisième phase : c'est le départ de la résistance active avec la possibilité déstabiliser le repreneur à travers ses anciens salariés restés fidèles. Avec un retour possible du repreneur qui ne fait qu'envenimer les relations. C'est le début des griefs, la guerre ouverte est déclarée avec au final la rupture de toute relation.

Nous approfondirons, en utilisant le modèle transthéorique du changement introduit par les psychologues Prochaska & Diclemente (1970) pour essayer de comprendre s'il y a ou pas un impact sur la santé du dirigeant cédant, y compris dans la phase post-cession. Mais afin de mieux appréhender cette phase, il nous a paru intéressant d'approfondir la source du passage à l'acte : le facteur déclenchant qui va transformer un dirigeant propriétaire en cédant.

⁴⁸ On appelle pensées irrationnelles certaines convictions personnelles qui ne sont pas raisonnables, elles tendent à augmenter l'anxiété, l'inconfort et contribuent à faire percevoir comme des catastrophes certaines expériences de vie. C'est souvent la pensée, bien plus que les événements eux-mêmes qui façonnent les réactions, l'anxiété et les émotions négatives que ressent un individu (Rathus, 1985).

S.1.2. La recherche du facteur déclenchant le passage à l'acte

La cession est un évènement majeur dans la vie du cédant puisqu'elle constitue souvent un changement de cap important. Ce mouvement de passage s'inscrit donc à la fois dans une dynamique personnelle, individuelle, mais aussi dans un contexte particulier qui joue un rôle prépondérant dans les conditions qu'il impose à cette cession.

On commencera par identifier les éléments structurels ou contractuels qui vont être importants à prendre en compte, dans la mesure où à un moment de la réflexion ils ont guidé le processus de construction du projet. Puis, on s'intéressera au cas particulier du départ à la retraite.

A. Les facteurs à caractères généraux

En croisant des écrits portant sur le développement psychosocial de l'individu et les cycles de vie, on se rend compte que cette transition met en jeu non seulement des éléments professionnels mais aussi existentiels.

Dans cette logique, la perspective du cycle de vie comme lecture du développement du cédant, constitue un marqueur suffisamment fort pour apporter un éclairage original au processus cessionneurial.

Une transaction ne s'effectue pas au hasard, Alain Tourdjman, Directeur des Etudes Economiques de la Prospective chez BPCE, avançait que l'âge des dirigeants n'est pas forcément un facteur déclenchant : « *dans 58% des cas les opérations interviennent avant l'âge de 55 ans* ». A l'inverse lorsque Houde (1999) décrit le développement psychosocial de l'adulte, il insiste sur le fait que la période du milieu de la vie (50 ans) est porteuse de changement, de crise et de remise en question.

Elle incarne pour Levinson & al (1978), des tâches « développementales » pour l'individu qui sont : modifier son rêve de vie, devenir mentor, reconsidérer son travail, évaluer son style de fonctionnement.

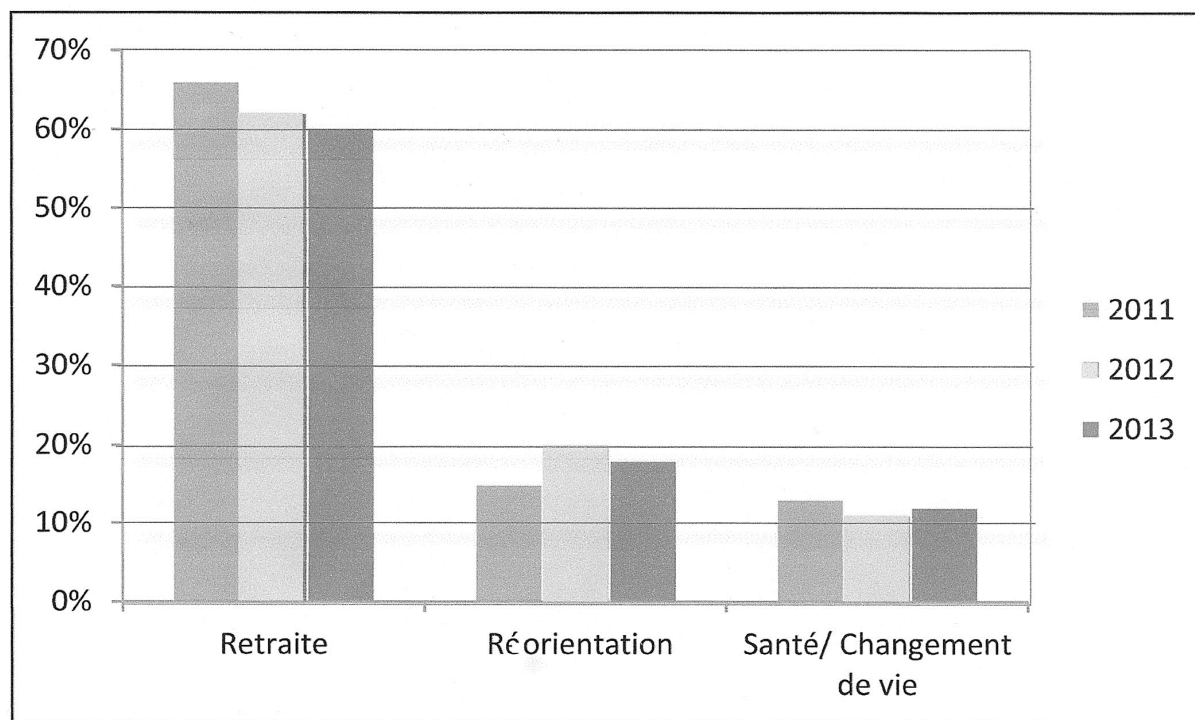
On peut se demander si l'évènement qui altère, qui bouleverse la situation initiale n'est tout simplement pas inhérent au cycle de vie de l'individu.

Avec une vision plus pragmatique d'un gestionnaire, le chercheur a la capacité d'entendre que les éléments exogènes peuvent être des accélérateurs dans la prise de décision : en matière commerciale (la prise d'un gros appel d'offre sur 5 ans), qui vient sécuriser l'activité de la société, revaloriser le prix de cession et donner au dirigeant un argument supplémentaire pour passer à l'acte.

A l'inverse, la perte d'un marché significatif, la concentration de ses concurrents peut amener le dirigeant à céder contraint et forcé.

L'accident de santé, la maladie, sont aussi des facteurs non négligeables mais ils représentent moins de 10% des motifs de cession (Observatoire du CRA, 2012).

Figure 9 : Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME



La dégradation de l'environnement économique, l'instabilité fiscale peuvent générer un ras le bol chez certains dirigeants, estimant que le moment est venu de faire autre chose.

D'un point de vue théorique, le dirigeant d'entreprise est plutôt dans l'anticipation que dans l'attente d'être contraint par un élément déclencheur (Barbot & al, 2003). Mais il reste un individu à part entière, perméable au déséquilibre qui peut survenir entre l'effort et la récompense attendue.

Si l'on se réfère par analogie au modèle de Siegrist (1996), « *le travailleur attend une récompense matérielle ou symbolique en échange de son effort* ». L'absence de récompense ou la récompense insuffisante sont génératrices d'émotions négatives et de stress durables.

Tandis qu'une récompense en rapport avec l'effort fourni est créatrice de bien-être et par extension d'amélioration de la santé.

Le chef d'entreprise, confronté à la réalité d'un bilan négatif, donc de pertes, peut ressentir cela comme un échec, la défaite surgit alors qu'auparavant tout se déroulait sans encombre.

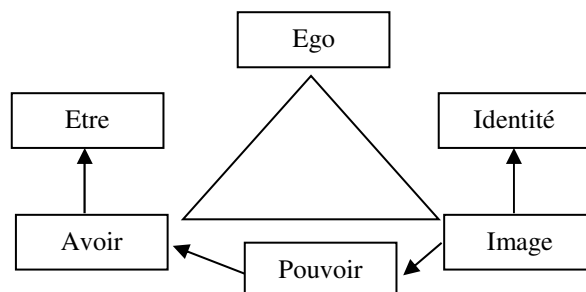
Cette blessure psychologique souvent proportionnelle aux efforts poursuivis, peut être un élément déclencheur inconscient, tant elle peut être perçue comme une blessure narcissique infligée à un idéal du moi fortement investi (Shapero, 1975).

Au-delà de tout cela, il y a aussi pour certains dirigeants une accélération du mouvement, que Cocquet traduit par « *quand je n'arrive plus à faire le lien entre qui je suis et ce que je fais, cela n'a plus de sens... quand tu sais qu'il n'y aura pas de sortie, c'est peut-être qu'il y a une entrée vers autre chose* ».

C'est une montée en puissance de l'appel à l'être, signal inconscient que le dirigeant a du mal à lire, traduit dans la psychanalyse Ericksonienne comme le tournant nécessaire dans le développement de l'individu, lorsque celui-ci doit choisir des voix parmi lesquelles se répartissent toutes ces ressources de croissance.

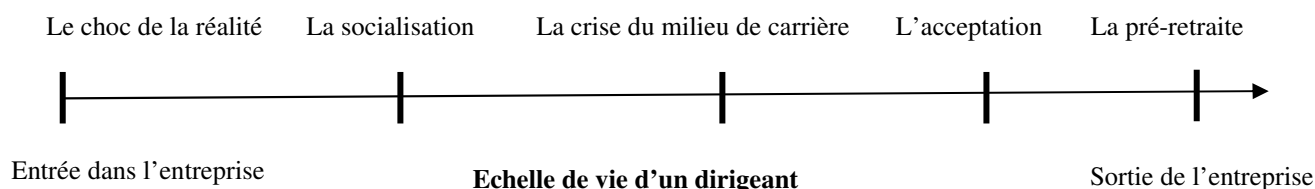
Figure 10 : Le facteur déclenchant, d'après Denis Cocquet

« Reviens à qui tu es, le tout à l'égo est un puits perdu »



Kets de Vries & Miller (1985) définissent ce tournant à travers 5 étapes du cycle de la vie professionnelle aux quelles le dirigeant n'échappe pas.

Figure 11 : Les 5 étapes du cycle de vie d'un dirigeant, d'après Kets de Vries & Muller (1985)



Les besoins, les émotions, les envies, les exigences d'accomplissement changent avec les étapes de ce cycle de vie, ils modifient les conditions de satisfaction tirées du travail et de l'entreprise. Ils vont impacter les choix du dirigeant quant à son avenir. Le rendant plus perméable à un élément déclencheur qui lui aurait été insignifiant quelque temps auparavant.

B. L'Etude du cas spécifique du départ à la retraite

Afin de bien appréhender l'incidence d'un départ à la retraite sur le dirigeant, au niveau de l'individu, il nous est apparu intéressant d'aborder l'acte dans sa globalité, en intégrant notamment, l'approche fiscale. En effet, le départ à la retraite représente d'un point de vue fiscal un bouleversement pour le dirigeant, dont il doit tenir compte et qui pourrait être un facteur déclenchant non négligeable. Certains dispositifs fiscaux doivent être pris, avant que les droits à la retraite du dirigeant ne soient liquidés. Il s'agit donc bien d'un fait générateur de nature fiscale qui peut faire basculer le dirigeant dans son choix impliquant directement son futur proche.

L'une des premières conséquences du départ à la retraite est l'éventuelle imposition des titres à l'impôt sur la fortune, les biens ne pouvant plus être qualifiés de bien professionnels, ils

entrent dans le patrimoine du dirigeant de plein droit, ils peuvent faire basculer ce dernier au-delà du seuil des 1.3M€ et le rendre redevable de l'ISF⁴⁹.

La deuxième conséquence est relative à la plus-value sur la cession des titres, notamment dans le cadre d'une cession qui pour mémoire sera soumise à l'imposition des plus-values au taux de 33%⁵⁰ (impôts sur le revenu et prélèvements sociaux). Le cédant pourra bénéficier du régime dérogatoire avec un abattement pouvant aller jusqu'à 100% (hors prélèvements sociaux), s'il fait valoir ses droits dans les deux années suivant ou précédent la cession. Néanmoins, il semblerait devant l'instabilité fiscale depuis mai 2012 et la loi Hamon (loi rétroactive sur les cessions, annonce de projet de lois retiré... « les pigeons ») que les dirigeants ayant atteint l'âge de la retraite soit dans l'attentisme (AG 2013 du CNCFA)⁵¹.

De plus, concernant les chefs d'entreprises individuelles, la soixantième année ne constitue pas l'année du départ pour tous les dirigeants, une étude de la direction du commerce et de l'artisanat (DCASPL) publiée en janvier 2007 montre qu'en France, 63% des chefs d'entreprises individuelles ont cessé leur activité à 60 ans.

⁴⁹ L'ISF : l'impôt de solidarité sur la fortune est un impôt payé par les personnes physiques détenant un patrimoine net taxable à partir de 1.3 M€. Son mode de calcul est indexé sur le capital plutôt que sur les revenus, l'impôt peut dans certains cas excéder la faculté contributive de certains contribuables. En qualité de dirigeant, les titres détenus de sa société sont exonérés d'ISF, tant que le dirigeant satisfait à l'article 8850bis du Code des Impôts, la fonction du dirigeant doit être exercée, elle doit donner lieu à une rémunération normale, la fonction doit représenter plus de la moitié des revenus professionnels du contribuable.

⁵⁰ La taxe sur les plus-values de 19% à laquelle s'ajoutent les prélèvements obligatoires à hauteur de 13,5% en 2012 (ces montants seront susceptibles d'être modifiés par la Loi de Finances 2014).

⁵¹ Tableau-Entraves structurelles au bon fonctionnement du marché

Principales entraves structurelles au bon fonctionnement de ce marché	2013				Var. / 2012
	1	2	3	T	T
Fiscalité	57%	14%	8%	80%	12%
Mauvaise préparation des cédants	14%	18%	27%	60%	2%
Accès au financement pour les repreneurs	6%	27%	14%	46%	6%
Formation des conseils traditionnels des cédants (experts-c, notaires, avocats)	6%	18%	16%	41%	-4%
Information des cédants/repreneurs	10%	12%	11%	33%	5%
Professionnalisation des conseils	6%	6%	16%	28%	0%

Enfin, au-delà de toutes aspirations au repos, les dirigeants qui ont cédé leur entreprise pour l'euro symbolique (en phase de redressement par exemple) seront très mal lotis en matière de retraite.

Reste les profils qui ont opté, afin de limiter le coût social à supporter par l'entreprise, pour la prise d'une petite rémunération et se verser le complément en dividendes. Leurs revenus au moment du départ seront calculés uniquement sur la rémunération avec des baisses de revenus proportionnelles aux dividendes.

Ledoux (2011) préconisait aux chefs d'entreprise, pour faire face à la forte baisse de leur revenu à la retraite, d'utiliser différents mécanismes complémentaires lorsqu'ils sont en activité, si la société le permettait financièrement de mettre en place un PEE (Plan d'épargne entreprise), contrat article 83 ou Madelin pour les non-salariés afin d'avoir un complément de revenu, pour qu'ils ne soient pas pénalisés financièrement dans leur vie future.

Au-delà de toute implication financière, si le départ en retraite apparaît aussi comme un soulagement pour un peu plus de la moitié des salariés de 50 ans et plus (Blanchet & Dourgnon, 2006), il serait intéressant de rapprocher les facteurs déterminants des individus salariés souhaitant faire valoir leur droit, afin de voir s'ils sont identiques aux dirigeants (devant le manque d'informations sur ces derniers).

Le contexte familial, l'état de santé et la situation face à l'emploi sont parmi les plus importants (Rapoport, 2006). La perméabilité au travail, un emploi mal rémunéré ou des perspectives professionnelles restreintes sont autant de facteurs qui peuvent conduire un salarié à vouloir quitter son emploi précocement (Mollinie, 2003). A l'inverse, les salariés qui déclarent être satisfait en recevant la reconnaissance méritée, en percevant un salaire correspondant à leur attente souhaitent partir plus tardivement (Blanchet & Debraud, 2007). Les recherches sur la motivation du dirigeant partent du principe que les raisons qui ont conduits un individu à créer ou reprendre une entreprise, évoluent de manière linéaire sans subir de transformation profonde. Faber (2002), au-delà des nombreuses recherches empiriques sur les PME qui établissent les relations entre le dirigeant et ses comportements dans l'entreprise, il n'existe à notre connaissance aucune étude explicative entre sa motivation et son désir de changer de vie, notamment pour partir à la retraite.

L'approche qui consisterait à dupliquer le schéma du facteur déclenchant pour un salarié à savoir, je ne suis pas satisfait de ma rémunération, je n'ai pas la reconnaissance escomptée, voire mon activité est trop pénible, nous semble mal adapté au fonctionnement d'un dirigeant, tant ce dernier se perçoit comme « une personne ayant la capacité à bien se développer, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'évènements déstabilisants, de conditions difficiles, de traumatismes parfois sévères (Cyrulnik & al, 2001).

Bien que la retraite engendre un bouleversement de l'ensemble des repères spatiaux temporels, bien qu'elle soit pour la plupart des assurés, l'aboutissement, la récompense d'une période légitime de leur existence. Sans oublier, la rupture avec les contraintes de la vie d'actif, le passage du temps contraint au temps libre, voire qu'elle mette un terme à une fatigue psychologique engendrée, par un stress ou un désintérêt pour son activité. **Rien ne nous permet d'avancer que ces points ont un impact sur la décision du dirigeant, de tout lâcher pour partir à la retraite, tant « sa gestion de soi est sa base d'auto-motivation »** (Faber, 2002).

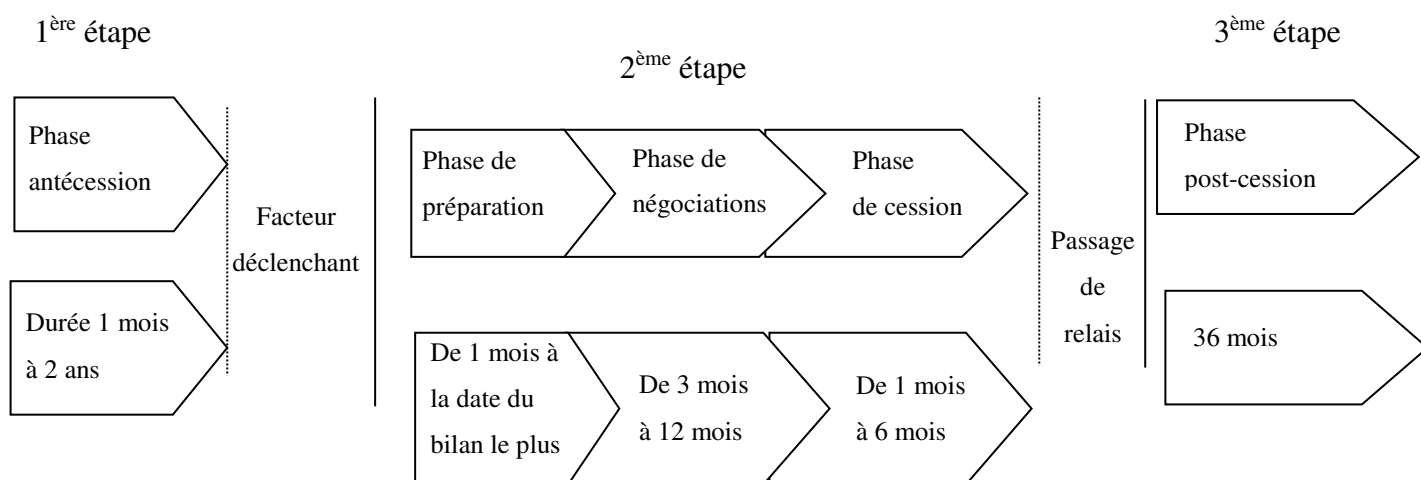
Conclusion de la Section I

Cette première section avait pour objectif d'identifier et d'illustrer les différentes étapes du processus de cession qui caractérise l'enchaînement des évènements du point de vue du cédant que nous avons désigné sous l'appellation de processus cessionneurial (c.f. figure 12).

Après un rapide passage sur la revue de la littérature de la cession intrafamiliale, nous nous sommes intéressé en détail au processus cessionneurial, en mettant en avant les trois étapes temporelles principale, avant cession, pendant la cession, post cession et les deux temps forts, que sont le facteur déclenchant et le passage de relais (voir schéma ci-dessous, résumant le processus cessionneurial).

Ensuite, afin de comprendre ces deux points sensibles du processus, nous avons tenté d'éclairer cette phase d'élaboration et de maturation du futur cédant qui va être responsable de la cession avec un focus particulier sur le cédant futur retraité.

Cependant, si l'identification des différentes phases d'une cession, nous ont permis d'avancer dans la compréhension du processus, nous souhaitons mobiliser le modèle transthéorique du changement pour comprendre le fonctionnement du cédant en profondeur et analyser les impacts sur son état de santé.

Figure 12 : Le processus cessionneurial, d'après Eric Fromenty

- Phase antécession : le dirigeant commence à s'interroger sur l'opportunité de la cession, comment cela se déroule, la fiscalité, il va à des réunions, consulte son entourage, il essaye de se projeter très rapidement sur ce qu'il pourra faire après, mais il continue à développer son entreprise, à se battre pour elle...
- Le facteur déclenchant : c'est l'élément clé qui va le faire basculer, du pilote de l'entreprise au cédant plus ou moins actif.
- Phase de préparation : le chef d'entreprise a enfilé son costume de cédant, il prépare dans certains cas sa société à être vendue, en optimisant le compte de résultat. Pour certains, ils s'entourent de conseil : en fusion acquisition, expert-comptable, avocat, coach. Son objectif premier est maintenant la cession de sa structure.
- Phase de négociation : c'est la recherche, la présentation, la négociation avec un ou des acheteurs potentiels, avec signature d'une LOI, la réalisation d'un audit par les acquéreurs.
- Phase de cession : c'est la signature d'un protocole de cession, dans l'attente de la levée des conditions suspensives : une obtention de prêt côté acquéreur, un soutien bancaire du côté cédant, pour aboutir à un transfert de titres et l'obtention d'un paiement en contrepartie.
- Le passage de relais : l'autre temps fort de la cession, la présentation par le dirigeant de son successeur avec ou non une période d'accompagnement.
- Phase post cession : la période d'accompagnement qui dure d'une semaine à 12 mois et la durée de la garantie d'actifs et de passifs qui sera le cas échéant le seul lien entre les deux parties.

Section II :

La transmission, source d'influences dans le processus de changement de l'individu

Cette section va nous permettre d'orienter notre recherche dans un premier temps vers le cadre théorique que nous avons retenu, pour comprendre le cheminement par lequel passe le cédant pendant le processus de cession (S2). Nous définirons ensuite notre problématique de recherche (S2.2.).

La première partie de la section II présente le cadre analytique de recherche fondé sur le modèle transthéorique du changement de comportement.

Nous présenterons le modèle transthéorique du changement ou de la disposition au changement du comportement ainsi que les principaux modèles développés au fil des ans dans le but d'expliquer comment un individu peut modifier son comportement et d'identifier les facteurs qui favorisent ce changement.

Dans la deuxième partie de la section II il sera décrit les différents stades de changement que peuvent traverser les cédants durant le processus cessionneurial.

S.2.1. Le cadre d'analyse : le modèle transthéorique du changement de comportement

Dans la deuxième partie nous examinerons les différentes approches du modèle du changement de comportement.

A. La pertinence d'une approche psychologique du processus cessionneurial

Pour comprendre le déroulement du processus d'une cession depuis le facteur déclencheur jusqu'à l'instant de libération ou de l'étape ultime, le deuil, il nous a paru intéressant de travailler sur le comportement de l'individu et notamment sur le changement de comportement afin d'évaluer s'il y a un impact sur la santé du cédant.

Les gestionnaires peuvent s'interroger sur la pertinence de ce modèle dans le cadre de recherche sur la cession d'entreprise.

En premier lieu, le développement d'un modèle transthéorique de changement du comportement intègre les étapes d'un processus et des niveaux de changements. Les applications de ce modèle permettent de comprendre comment l'individu change de comportement par rapport à sa santé. Si l'on extrapole l'entreprise représente une structure vivante, à la fois autonome et en interrelation donc en interdépendance avec ceux qui la compose (Martin, 2010).

C'est pourquoi nous avons opté pour une approche basée sur des faits psychiques et des comportements, ayant pour objectifs l'investigation de la structure et du fonctionnement du psychisme du cédant, nous allons nous attacher à décrire et décrypter les processus mentaux durant la période de transmission, en prenant en compte les manifestations de la subjectivité.

Le changement qui repense la cession d'une entreprise, désigne le passage d'un état à un autre. Certains, suivant la nature, la durée et l'intensité de ce passage le vivent comme une satisfaction, un aboutissement de leur objectif personnel ou une frustration passagère ou totale.

De manière plutôt surprenante, le dirigeant ne semble pas agir que dans la perspective du profit. *« Par contre, s'il ne s'intéresse à l'argent ou au profit que comme symbole de réussite, l'argent n'est pas la raison de ses efforts, mais plutôt la mesure de son succès en tant que réel entrepreneur »* (McClelland, 1965), d'autres appréhendent l'entreprise comme une évolution, une source d'angoisse ou une métamorphose.

« Diriger peut-être une source d'angoisse, tout autant que d'enthousiasme » (Levinsol, 1971), mais tout changement de situation ne les laissera pas indifférent.

Nous distinguerons aussi le changement indigène, dû à des causes internes (choix délibéré du cédant), du changement exogène dû à des causes externes (la cession forcée) qui pourra être vécu comme *«une crise consécutive à la perte d'un objet d'attachement»*, Bah (2006), en provoquant un dérèglement, une rupture avec son état de vie antérieure.

Ensuite, la pertinence de l'application du modèle de Prochaska & Di Clemente (1982) qui n'est pas limitée au secteur de la santé. Bien que la psychologie de la santé puisse aider à la

compréhension des processus associés aux comportements de l'individu, notamment du dirigeant addict au travail⁵² où l'assuétude de ce dernier au pouvoir. On peut émettre l'idée selon laquelle, en fonction de son profil, le dirigeant serait pendant le processus de transmission en phase de sevrage, et dans certains cas en déni de réalité, l'obligeant dans sa phase ultime à réaliser un travail de deuil.

« James à soixante-deux ans, il est responsable d'une entreprise de Cognac installée dans un petit village de Charente Maritime. Officiellement, il est à la retraite et son fils a rejoint l'entreprise familiale, il y a une dizaine d'années pour se former et prendre sa relève. En dépit de cela, et malgré l'épuisement qui le submerge depuis des années, James continue de se rendre à son bureau, qu'il nomme son premier domicile bis, tous les matins à 6h30, week-end compris. Si un jour vous me dites que je ne peux plus venir travailler, vous me tuez. » France Culture, 5 mars 2010, Documentaire sur les workaholisme des dirigeants d'Hélène Bannet & Nat Buttons.

Pour terminer la troisième remarque se rapporte à l'intérêt conceptuel du modèle transthéorique du changement de comportement pour le gestionnaire. Le modèle transthéorique évalue l'état de préparation de l'individu à agir sur un nouveau comportement plus sain et fournit des stratégies ou des processus de changement afin de guider l'individu à travers les différentes étapes.

L'apport de la psychologie au champ de la prévention et la promotion de la santé se situe à plusieurs niveaux : la compréhension des facteurs impliqués, la conception et la validation de modèle conceptuel en lien avec la prévention et la promotion de la santé. Cependant le potentiel des modèles et des théories issus de la psychologie reste encore insuffisamment exploité.

⁵² Le workaholisme correspond à un investissement excessif d'un sujet dans son travail, ses conséquences sont délétères avec notamment un risque d'évolution vers un syndrome d'épuisement professionnel, que l'on qualifierait dans le monde salarial de burn-out (américain) ou Keroshi (japonais). Dans le monde entrepreneurial, l'outil de travail et sa pérennisation impose le débord. Alors que pour le workaholique, le travail n'est pas motivé par des causes matérielles ou économiques, ni par la réalisation d'une œuvre quelconque. C'est l'exécution elle-même et ses propres procédures qui constituent l'objet de la dépendance (Masclet, 2011).

Par exemple, lors d'une cession, aucun programme de prévention des risques pour le cédant n'a été mis en place, pour obtenir un changement de comportement en faveur d'une meilleure santé physique, psychologique ou sociale.

Par ailleurs, en santé publique, le champ de la prévention manque d'articulation entre les questions de santé physiques et celles de santé mentale qui constituent deux domaines de recherches qui semblent s'être développés en parallèle, effectuant peu de rapprochement (Shankland & Lamboy, 2010).

De manière plus générale, nous allons utiliser l'apport de la psychologie, au champ de la prévention de la santé physique et mentale du dirigeant cédant, tout en soulignant les manques actuels dans le domaine de l'articulation entre la théorie et la pratique.

L'absence d'étude épidémiologique permettant de déterminer les facteurs de risques et les facteurs protecteurs dans le processus cessionneurial, nous oblige à faire appel aux différentes théories de changement de comportement pour nous permettre de comprendre les raisons pour lesquelles un individu s'engage ou non, dans un comportement de santé spécifique et comment il en vient à modifier son comportement dans le but d'améliorer son état de santé (Noar & al, 2007).

En d'autres termes, nous n'allons pas prévenir un trouble particulier, mais apporter des connaissances pour favoriser le développement de comportement de protection de la santé. Le comportement de santé préventif a été défini comme toute activité développée par une personne aux objectifs de prévenir des maladies (Kasl & Cobb, 1966). La prévention de la santé vise une augmentation des connaissances afin de permettre à l'individu de faire des choix éclairés et d'avoir une action délibérée sur sa santé, en amont des troubles.

Tout en augmentant les facteurs de protection et en diminuant les facteurs de risque, les actions préventives contribuent à réduire l'apparition de troubles, car elles sont susceptibles d'influencer ces facteurs (Shankland & Lamboy, 2010).

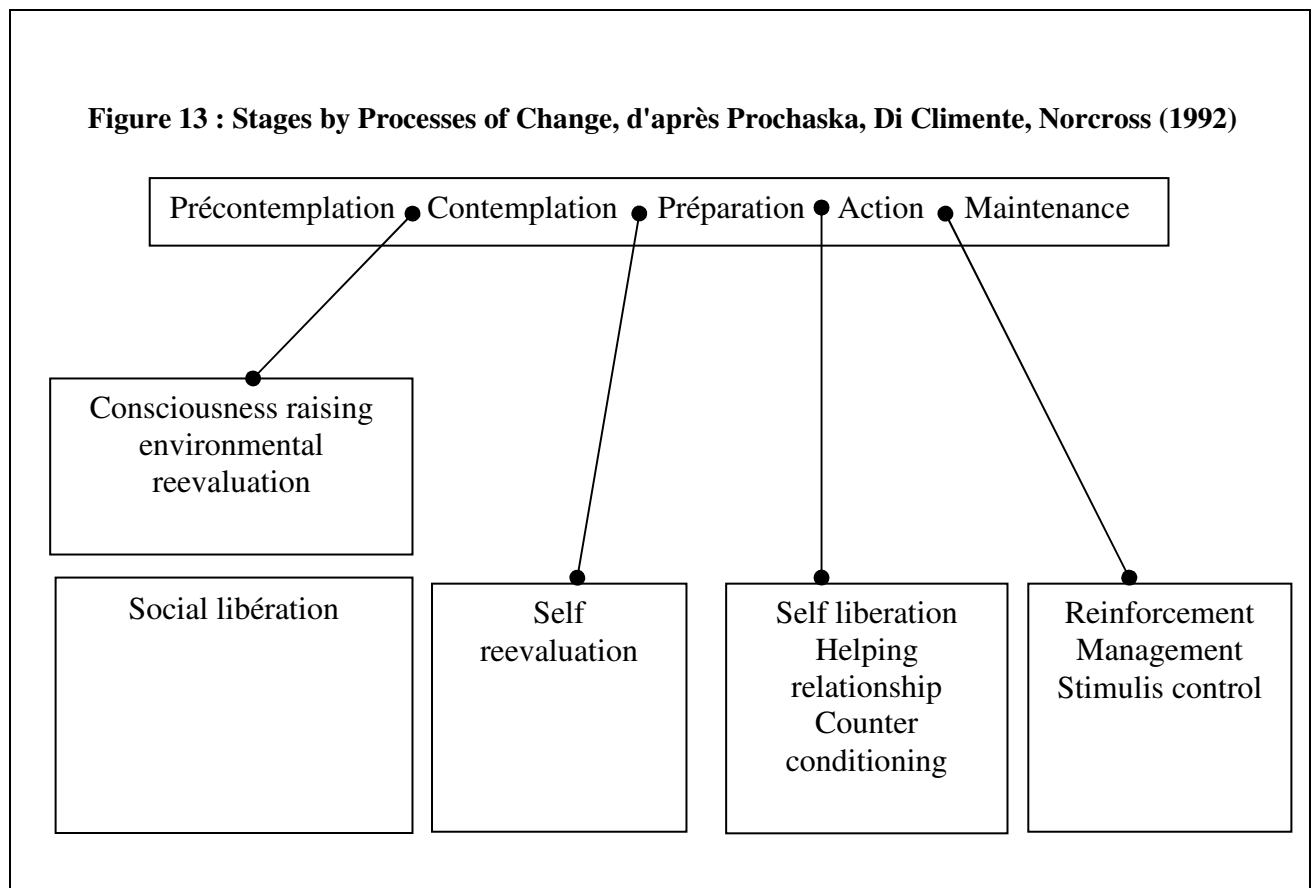
B. La présentation des divers stades de changement

Dans le cadre d'un processus cessionneurial on peut imaginer que la notion de changement qui introduit l'idée de passage d'une situation à une autre, aura une action différente en fonction du profil du cédant (multirécidiviste, stratège, contraint, opportuniste), son âge (départ à la retraite) et son état de santé.

Si l'on considère le changement comme un état de ce qui évolue, tout ce qui rompt avec les habitudes, bouleverse l'état établi (Dictionnaire Larousse, 2008).

C'est aussi un «*phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement. Ce phénomène est déclenché par un stimuli provoquant un écart, un décalage, une rupture ou un déséquilibre*» (Raynal, 2003).

Avec le modèle transthéorique de Prochaska & Di Climente (1982) ont étudiées le processus de changement de comportement, en comparant les résultats de dix-huit théories développées parmi lesquelles se trouvaient des auteurs tels que Freud (Skinner & Rogers). Cette analyse a donné naissance à une modèle appelé transthéorique du changement, également connu sous le nom de modèles des stades de changement.



Dans ce modèle, Prochaska & al (1992) présente le changement de comportement comme une démarche constituée de plusieurs stades successifs répertoriés de manières chronologique : la pré-contemplation, la contemplation, la préparation, l'action et la maintenance (ou le maintien).

De plus, ils ont à l'intérieur de chaque stade, redécoupé par étapes, les dispositifs ou procédés qu'utilisent les individus pour modifier leur comportement, qu'il s'agisse de l'augmentation de niveau de conscience, l'éveil émotionnel, la libération sociale, la réévaluation personnelle, l'engagement, la gestion de la récompense, les relations aidantes, le contre-conditionnement et le contrôle de stimuli.

Il est à noter que ce modèle trouve son application chez des personnes notamment en prise avec un problème de dépendance. C'est un des points qui a attiré notre attention, tant le chef d'entreprise est addict au travail, (source : Enquête Amarok 2011, étude menée auprès de 700 dirigeants français de TPE/PME qui indiquent que les dirigeants travaillent plus de 50h par semaine).

Dans sa première phase, **le stade de précontemplation** : l'individu n'a pas l'intention de changer son comportement à plus ou moins court terme, en général plus de 6 mois à l'avance. A ce stade, la personne peut ou ne pas être, consciente que son comportement est un problème. Si elle est consciente de son problème, elle ne ressentira pas le besoin de le résoudre, elle n'est pas en mesure de prendre la responsabilité de son problème.

« Je travaillais 75h par semaine et j'étais fier de dire que je ne prenais pas de vacances, quand on me demandait comment je faisais pour avoir une croissance aussi importante avec si peu de staff », cédant n°22 d'une société informatique.

A ce stade, toute intervention qui inviterait la personne à se pencher sur le problème obtiendrait de piètres résultats.

Ensuite viendra, **le stade de la contemplation** : l'individu commence sérieusement à considérer à changer son comportement, il prévoit de le faire dans les six prochains mois. C'est la phase des bonnes intentions. C'est une phase relativement stable, qui peut durer jusqu'à deux ans. Durant cette phase, l'individu n'est pas encore prêt à s'engager dans le changement.

« Je voulais céder, mes deux copains qui avaient monté leur société en même temps que la mienne, l'avaient fait. Lorsqu'ils m'appelaient pour aller à la chasse une fois sur deux, je leur disais que je ne pouvais pas, mais je n'étais pas prêt à lâcher ma société, mes collaborateurs, mes clients, non ce n'était pas le moment », cédant d'une entreprise du bâtiment.

L'individu aura besoins de temps et du soutien nécessaire pour évoluer en profondeur les avantages et les inconvénients de l'abandon du comportement.

Le temps faisant son effet, on passera **au stade de la préparation** : l'individu a l'intention de prendre des initiatives très bientôt, généralement dans le mois qui suit. Il commence à organiser la mise en œuvre nécessaire au changement. Il a un plan d'action, il commence déjà à modifier son comportement dans une certaine mesure.

« Je suis allée voir mon expert-comptable pour qu'il me fasse l'évaluation de ma société, j'en ai parlé à mon épouse et j'ai pris la décision de céder, pour profiter de la vie », cédant n°11 d'une entreprise du bâtiment.

Puis viendra **le stade de l'action** : l'individu est maintenant dans le changement de comportement, cette phase dure habituellement six mois. C'est au cours de ce stade, le moins stable, que l'individu court le plus grand risque de retomber dans son comportement antérieur.

« Tout était clair dans ma tête, j'avais mis la société en vente, je voulais passer la main, mais pas à n'importe qui. Le premier acquéreur que l'on m'a présenté ne m'a pas plus, trop hautain...Le deuxième n'avait pas à mon avis un comportement technique pour piloter ma société. Le troisième avait les yeux plus gros que le ventre...Finalement j'ai arrêté la cession et j'ai tout remis à plus tard », cédant n°17, d'une société agro-alimentaire.

L'idée de cession a fait son chemin, on atteint **le stade du maintien** : c'est une période qui commence six mois après l'atteinte de l'objectif, jusqu'au moment où il n'existe plus aucun risque que l'individu retombe dans son comportement antérieur. Normalement les possibilités de rechute à ce stade sont grandement diminuées, mais toutefois pas impossibles.

« J'ai réalisé une belle cession qui correspondait à mes attentes avec un accompagnement sur le papier d'un an, là cela a été difficile, quand je voyais que le nouveau prenait des directions dans le mauvais sens, mes anciens collaborateurs venaient me voir pour me demander d'intervenir, par moment j'ai failli aller voir le repreneur pour lui dire, allez, combien ? Je te la rachète avant que tu ne la fasses couler ! », cédant n°40 dans le domaine de l'automatisme.

Pour arriver aux termes du processus cessionneurial, **le stade de la terminaison** : ce stade n'est pas toujours considéré comme une étape distincte mais plutôt comme étant

l'aboutissement final ou le prolongement du maintien. On pourrait l'assimiler dans la transition cédant repreneur à l'étape où «*le travail de deuil sera accompli lorsque le sujet parviendra à sauvegarder l'amour pour l'objet et l'amour pour la vie*» (Pailot, 1996, Bah 2006).

Théorie du deuil appliquée à la cession cédant-repreneur

Pour comprendre l'attitude du cédant, Bah mobilise la théorie du deuil (Pailot, 1995), à travers une approche pertinente, mettant en évidence la relation affective qui existe entre l'entreprise et le cédant contraint de passer le témoin. La transmission peut s'effectuer dans une certaine violence, en souffrance pour le dirigeant. En utilisant le modèle de Bowlby, Bah présente les quatre phases du processus qui clôture le travail de deuil et révèle l'accomplissement ou non du deuil.

La phase d'engourdissement

C'est l'état de choc dans lequel est plongé l'individu lorsqu'il y a une perte affective. C'est le temps de la sidération. Si cette phase dure au-delà d'un mois, c'est le signe que le processus de deuil est figé et que l'individu ne peut pas passer à l'étape suivante.

La phase d'engourdissement et de recherche

C'est le début de la prise de conscience de la réalité de la perte, cette période peut durer de quelques mois à quelques années. Elle s'accompagne d'expressions affectives intenses (détresse, nostalgie, violence, colère...). L'individu peut refuser la réalité en essayant de compenser par une hyperactivité, une fuite en avant... Après l'acceptation de la perte vient la phase de l'acceptation de la séparation. Le travail de deuil proprement dit ne commence vraiment que lorsque le temps du refus a pu être dépassé.

La phase de désorganisation et de désespoir

Elle génère un état de dérégulation, de confusion entrecoupée d'état dépressif, plus ou moins récurrent. La dépression constitue la marque d'un processus de deuil en bonne voie de résolution. C'est le temps du réinvestissement qui marque l'achèvement du deuil.

La phase de réorganisation

Elle caractérise la reconstruction du sujet sur d'autres bases. Le monde est appréhendé à nouveau à travers une réalité partagée. L'individu est maintenant en mesure de réinvestir de nouveau projet, de prendre du plaisir avec la réalité présente.

Entre chacun des stades se trouvent les dispositifs ou procédés qui représentent les actions entreprises pour transformer la manière de penser, les émotions ou le comportement de l'individu. Ces principaux procédés, selon le modèle théorique interviennent dans la démarche du changement soit :

- L'augmentation du niveau de conscience qui permet d'offrir de l'information face aux risques et aux méfaits possibles du comportement irresponsable, en valorisant des habitudes plus saines.
- L'éveil émotionnel qui favorise l'identification et l'expression des émotions reliées aux risques de comportements irresponsables avec pour objectif de développer des émotions favorables au comportement escompté.
- La libération sociale qui donne les moyens de venir en aide à d'autres individus se trouvant dans une situation similaires.
- La réévaluation personnelle qui détermine approximativement les sentiments ressentis face au comportement souhaité.
- L'engagement qui motive l'individu qui a été confiant dans ses capacités à changer et à s'engager à le faire.
- La gestion des « renforçateurs » qui attribue des récompenses pour conforter l'individu dans la voie qu'il a choisi.
- Les relations aidantes permettent d'assister la personne par le support émotionnel ou le soutien social.
- Le contre-conditionnement : permet de considérer et analyser les avantages et les désavantages du changement, en tentant de trouver des solutions au comportement non désiré.

Le contrôle environnemental des stimuli est là pour éviter les situations présentant des risques élevés de rechutes ou d'écarts de conduite.

Il existe d'autres théories et modèles qui tentent d'expliquer le processus de changement de comportement, mais elles sont surtout centrées sur la santé et les habitudes de vie plutôt que sur les facteurs déclenchants.

Le changement de comportement peut parfois paraître simple et être perçu comme un fait observé suivant une progression linéaire, mais il s'avère être un processus complexe (Aido, 2002), où l'individu rencontre souvent des difficultés d'adaptation (Sullivan, 1998).

Ainsi avant d'entreprendre une démarche personnelle de changement, le cédant en tant qu'individu propre et unique aura tout intérêt de se fixer des attentes et des objectifs réalistes en matière de temps et d'énergie à fournir, pour mener à bien sa démarche car si le processus de cession est connu, les impacts sur chaque sujet sont variables, ils peuvent amener ces derniers à modifier leur comportement, ainsi que les différentes phases par lesquelles ils progressent dans l'adoption de ces nouveaux comportement.

C'est à partir de ce cadre d'analyse que nous avons formulé la problématique et les objectifs de notre recherche.

S.2.2. La problématique de recherche

A. Les interrogations de départ

D'un point de vue théorique, cette recherche trouve son intérêt dans la nécessité de comprendre l'incidence d'une transmission de PME sur l'état de santé du dirigeant propriétaire cédant. La littérature autour du thème de la transmission d'entreprise connaît une croissance continue depuis plusieurs années, mais souffre de lacunes importantes en matière de connaissance sur l'état de santé du cédant. En effet, les chercheurs ont plutôt investi le champ de la transmission à travers le processus repreneurial (Aufray & al (2000), Atlan (1995), Bellego & Vinet 1994, Deschamps (2000), (2001), (2002), (2006), Paturel (2000)), autour du rachat d'entreprise par les salariés (Estève (1997), Esteve & Mahé de Boislandelle (1999), Esteve (2011)), de la transmission familiale (Cadieux (2005), Baumert (1992), Begin (2007) ; Hirigoyen, (2007), (1991)), ou de la partie ressource humaine de la transmission (Boussaguet (2005), Mahé de Boislandelle (2006), (2003)). Très peu se sont intéressés au parcours du dirigeant propriétaire cédant pendant le cheminement cessionneurial et ensuite une fois l'opération de cession terminée, lorsque ce dernier avait « rendus de bons et loyaux services ». C'est pourquoi afin de comprendre les divers stades par lequel le cédant évolue, tant au niveau physique, psychologique que mental, nous allons mesurer les effets du déroulement de ce processus sur son état de santé.

D'un point de vue pratique, l'auteur étant un praticien de la fusion acquisition, a été surpris à travers les manifestations auxquelles il participe, que ce soit des tables rondes organisées par les CCI, des débats par l'Ordre des Experts Comptables, des notaires, des avocats, sur les sites officiels de type APCE, voire des manifestations européennes sur la transmission Transéo, que personne n'intervienne sur le capital immatériel que représente la santé⁵³ du

⁵³ Il est à noter que la santé est définie dans ce cadre comme un état de bien être complet, tant au niveau physique, mental et social.

cédant, à l'exception de Torrès (2012), qui avance que le capital santé est le premier capital immatériel de la PME⁵⁴.

Alors que la dimension humaine est considérée comme capitale dans la réussite de la transmission par nombre de praticiens (Arnould & Stéphan, 2006).

On peut s'interroger alors sur le processus cessionneurial, peut-il influencer sur les déterminants⁵⁵ de santé du dirigeant propriétaire cédant ?

L'état de santé d'un individu se caractérise par des interactions complexes entre plusieurs facteurs individuels, sociaux, environnementaux et économiques. Il n'y a pas de déterminants qui « agissent, s'enchaînent voire ne se modifient pas au cours du temps. Le poids de chaque déterminant et son mode d'interaction sont peu connus et semble par ailleurs dépendre fortement du contexte » (INPES, 2012).

Il nous a paru intéressant d'aborder le processus cessionneurial en commençant par une vision amont, avant le facteur déclenchant de l'acte de cession, afin d'analyser dans sa globalité l'ensemble du processus.

Nous introduirons aussi dans notre recherche la notion d'addiction, tant les symptômes du workaholisme sont présents chez de nombreux dirigeants, pesant sans doute sur leur comportement. L'état de manque, la phase de sevrage, peuvent engendrer chez certains des troubles physiques ou mentaux. Affectant directement ou pas la prise de décision, qui est un processus relationnel fondé sur un examen systématique de l'ensemble de l'information disponible (Conner & Norman, 2005).

La vision des chercheurs est souvent centrée sur le résultat du processus ils abordent la transmissions sous l'angle des pertes (Meier, 2002) que peut ressentir ou exprimer le cédant, qu'elles soient conscientes ou inconscientes (Pailot, 1999). Ils font souvent abstractions des

⁵⁴ Olivier Torrès à travers les conférences Amarokiennes soutient que « le capital santé du dirigeant est le premier capital immatériel en PME ».

⁵⁵ Les déterminants de santé, en santé publique est un facteur qui influence l'état de santé d'un individu, soit isolément, soit en association avec d'autres facteurs (les facteurs politiques, économiques, sociaux, culturels, environnementaux, sanitaires).

éléments cognitifs qui peuvent interférer, modifier ou modérer le comportement du cédant, en introduisant des étapes dans le changement qu'il soit physique ou psychologique.

Pour aller au-delà de cette démarche nous introduirons la notion d'approche individuelle et psychologique dans l'analyse économique de l'acte de cession. Nous explorerons différentes dimensions autour de la santé, pour apporter une meilleure compréhension du vécu psychologique du dirigeant lors de la cession de son entreprise et nous mettrons en lumière les différentes stratégies d'adaptation de ce dernier.

B. De nouvelles voies à explorer

Si en tant que chercheurs nous essayons d'apporter un éclairage nouveau, avec un angle d'approche différent sur le processus cessionneurial, c'est que nous pensons que nos travaux pourraient être des « outils » qui auraient un rôle de facilitateur dans le processus cessionneurial grâce à l'apport théorique.

On peut s'interroger sur l'intérêt d'axer une recherche sur un individu qui ne sera bientôt plus un acteur économique ? Ou plus largement pourquoi s'intéresser à la santé d'un cédant ? L'intérêt pratique du sujet étant bien réel, nous avons tenté de prendre en compte la totalité de la période, en analysant le processus depuis le point de départ (avant le facteur déclenchant) jusqu'à l'après-cession, tant certains cédants sont indissociable de leur entreprise.

Il nous a paru important de placer l'individu au centre du processus et à ce titre, afin « d'atteindre une compréhension holistique » (systémique, globale, intégrée) (Miles & Huberman, 2003), nous comptons poursuivre en prenant en compte, non seulement leurs objectifs personnels mais également leurs implications dans la cession.

Notre étude par la mobilisation du modèle transthéorique du changement de Prochaska & Di Clemente (1982), nous permettra de mieux comprendre ce que vit le dirigeant à travers les diverses étapes depuis le déclenchement, l'éradication et l'abandon ou pas de l'objet tant

convoité. Il s'agit d'étudier l'individu non pas de manière isolé, mais considérer sa conduite à travers l'intérieur du système avec laquelle il interagit (Boussaguet, 2005).

Notre interrogation principale est la problématique de notre recherche qui est :

La transmission d'entreprise génère-t-elle un impact sur la santé du dirigeant, qu'il soit salutogène, pathogène ou neutre ?

Dans cette recherche, nous essayerons de présenter l'ensemble des stades traversés par le cédant en illustrant les points qui pourraient impacter sa santé et influencer sur le déroulement du processus de cession. Nous nous efforcerons de mettre en lumière les « éléments » facilitateurs qui génèrent des situations salutogènes pour l'individu et qui favorisent le bon déroulement de l'opération de cession.

C. Les objectifs de la recherche

De manière plus précise, pour réaliser notre recherche nous proposons de poursuivre un triple objectif.

Notre premier objectif de recherche sera **de décrire les stades de comportement** que traversent les cédants **pendant le processus cessionneurial** en prenant en compte non seulement leur objectif personnel, mais aussi leur implication dans la cession.

Notre deuxième objectif sera **de proposer une typologie de cédant** en fonction de leur santé. Il s'agira d'identifier les différents profils, tout en prenant en compte les modifications de leur comportement dans les diverses étapes du processus dans leur environnement global (entreprise, famille, entourage...).

Notre troisième objectif sera **d'identifier les facteurs qui influenceront sur la santé du dirigeant**. Nous recenserons les facteurs salutogènes ou pathogènes, qui seront susceptibles

de modifier le comportement du cédant et les « plausibilités » de risques sur sa santé (Jousse, 2009)⁵⁶.

L'objectif général que nous poursuivrons via notre recherche est d'éclairer à travers une nouvelle vision, la cession d'entreprise en nous focalisant sur le cédant. Afin d'apporter des éléments qui permettront d'améliorer la compréhension du processus, d'anticiper des situations, de diminuer les freins que peuvent avoir certains cédants et peut-être d'augmenter le nombre de passage à l'acte.

⁵⁶ Georges Jousse (2009) dans son traité de riscologie aborde le risque à partir d'une notion de principe d'analyse, en développant les difficultés de la quantification du risque, notamment en abordant l'évaluation de l'erreur humaine. Il traite des différentes méthodes d'approche décisionnelle permettant un choix raisonné des moyens à mettre en place pour maîtriser le risque.

Conclusion de la Section II

L'intention de cette section était de déterminer le cadre d'analyse de notre recherche : le modèle transthéorique du changement de comportement.

Nous avons tout d'abord montré l'intérêt du choix du modèle transthéorique du changement de comportement comme cadre d'analyse de notre recherche. Ensuite, nous avons présenté les différents stades de changement que peuvent traverser les cédants durant le processus cessionneurial, afin de comprendre les effets du déroulement sur leur état de santé.

A partir de ce cadre théorique, nous avons formulé notre problématique de recherche et nous avons rappelé notre interrogation de départ ainsi que les objectifs qui en découlent.

La transmission d'entreprise génère-t-elle un impact sur la santé du dirigeant cédant, qu'il soit salutogène, pathogène ou neutre ?

Conclusion du Chapitre 2

L'apport de ce chapitre 2 est de fournir un cadre d'analyse cohérent, adapté à notre recherche et d'identifier notre problématique.

Nous avons défini le cadre d'analyse, en présentant les différents types de cession dans un **processus cessionneurial** et en identifiant les différentes étapes.

Nous avons réalisé un focus particulier sur le facteur déclenchant, ainsi que sur le cas du départ à la retraite.

Nous avons ensuite présenté le cadre d'analyse mobilisé pour notre recherche : **le modèle transthéorique du changement de comportement**. Cela nous a permis d'illustrer la pertinence d'une approche psychologique pour comprendre les divers stades de changement par lequel traversent **le dirigeant propriétaire cédant**.

Pour finir nous avons posé notre problématique de recherche afin de pouvoir déterminer les choix méthodologique que nous allons aborder dans le Chapitre 3.

Conclusion de la 1^{ère} Partie

La première partie de cette thèse résume notre étude théorique et pose nos objectifs de recherche. Dans un contexte connu : la transmission d'entreprises.

Nous avons travaillé sur **le déroulement du processus cessionneurial**, suite à un besoin que nous avons décelé, qui était de **comprendre l'impact de la transmission sur la santé du dirigeant propriétaire cédant**.

Nous avons essayé d'apporter un éclairage nouveau, en mobilisant le modèle transthéorique du changement de comportement de Prochaska & al (1970) pour permettre de comprendre ce que vit le dirigeant à travers les diverses étapes du processus et pour répondre à notre problématique de recherche qui est :

La transmission d'entreprise, génère-t-elle un impact sur la santé du dirigeant, qu'il soit salutogène, pathogène ou neutre ?

Pour cela, nous proposons de poursuivre un triple objectif de recherche :

- Le premier sera de décrire les stades de comportement que traversent les cédants.
- Le second sera de proposer une typologie de cédant en fonction de leur santé.
- Le troisième sera d'identifier les facteurs salutogènes ou pathogènes susceptibles de modifier le comportement du cédant et les plausibilités de risque sur sa santé.

Dans la seconde partie de la thèse, nous aborderons la méthodologie de l'étude empirique et nous détaillerons les résultats.

Deuxième partie

L'Etude Empirique de la Recherche

Chapitre III

La méthodologie de l'étude empirique

« L'intérêt des réponses dépend largement de l'intérêt des questions. »

Raymond Aron (1987)

Chapitre III La méthodologie de l'étude empirique.....	131
Section I : Le choix méthodologique	134
S.1.1. Une recherche qualitative	135
A. La justification du choix d'une recherche exploratoire.....	135
B. Le cadre épistémologique de notre recherche	138
C. L'adéquation du raisonnement adductif avec les objectifs.....	145
S.1.2. Une méthode de recherche retenue : les récits de vie.....	145
A. Définition du récit de vie.....	145
B. Dispositif utilisé : l'entretien semi-directif.....	147
S.1.3. Les limites théoriques des choix méthodologiques	152
Conclusion de la Section I.....	155
Section II Le protocole de production et d'analyse des récits de vie.....	156
S.2.1. La démarche de collecte des données	156
A. Les sources de difficultés d'accès au terrain	156
B. La sélection de la population du cédant.....	159
C. Le mode de recueil de données.....	162
S.2.2. L'analyse des données recueillies	165
A. L'analyse thématique	166
B. L'analyse comparative.....	167
C. La présentation des données	167
S.2.3. L'évaluation de la recherche	168
A. Illustration des propos par l'auteur.....	169
Conclusion de la section 2.....	171
Conclusion du chapitre 3.....	172

L'objectif de ce troisième chapitre est d'afficher la méthodologie de recherche et de la justifier par rapport à la problématique qui est de comprendre si un processus d'une opération de gestion (la transmission d'entreprise) peut influencer sur l'état physique ou mental (la santé) de l'un des principaux acteurs (le cédant).

Dans la première section il sera exploré les orientations méthodologiques retenues.

A travers une méthodologie de nature qualitative, il a été mobilisé la méthode des récits de vie.

Dans la deuxième section il sera présenté le protocole de production ainsi que l'analyse des données recueillies.

Cela permettra de justifier les choix quant aux méthodes utilisées pour récolter et traiter les récits des cédants suite à l'expérience d'une cession.

Section I : Le choix méthodologique

L'état des lieux de la première partie a permis d'insister sur l'intérêt qui doit être porté à l'état de santé du cédant pendant la période spécifique de son cheminement personnel, notamment du fait de la relation atypique que l'on rencontre entre ce dernier et son entreprise.

En d'autres termes, nous n'avons pas trouvé dans la littérature un cadre d'étude théorique nous permettant d'envisager un projet de connaissance utile (Allard-Poesi & Maréchal, 1999) sur la pérennisation de l'état de santé du cédant face au challenge de la transmission.

Devant cette carence, nous nous sommes intéressés à diverses recherches développées par les scientifiques pour comprendre et expliquer le monde qui les entourent (Hers, 1998).

Afin de mener à bien notre étude et sans rentrer dans le débat des apports respectifs des méthodes quantitatives ou qualitatives, nous avons souhaité définir les deux méthodologies, afin de positionner notre choix, bien qu'une méthode ne soit pas, à priori plus adéquate qu'une autre, mais le cas échéant plus opportune. Miles & Huberman (1991), soutiennent que les données qualitatives se présentent sous la forme de mots plutôt que de chiffres, alors que pour Yin (1989), les données numériques apportent les preuves de nature quantitative, tandis que les données non numériques fournissent les preuves de nature qualitative. Muchielli (1996) affiche sa vision de la divergence entre les deux approches.

Si l'on se réfère à une définition stricto sensu, la recherche quantitative génère des données numériques ou des informations qui peuvent être converties en chiffres, alors que la recherche qualitative génère des données non numériques, en mettant l'accent principalement sur des données verbales.

L'objectif principal dans le cadre d'une recherche qualitative est la description complète et détaillée du sujet de recherche. Ce dernier est généralement de nature plus exploratrice. Alors que la recherche quantitative se consacre d'avantage à la classification des caractéristiques ou à la construction de modèles statistiques pour expliquer les phénomènes observées.

S.1.1. Une recherche qualitative

Dans les paragraphes suivants, nous justifierons notre démarche, à savoir les raisons qui nous poussent à opter pour une recherche qualitative (a.), ensuite nous insisterons sur le positionnement épistémologique à travers l'approche exploratoire et abductive (b.).

A. La justification du choix d'une recherche exploratoire

Le "mode" de réflexion endosse un rôle primordial pour le chercheur, car il le dirige vers une meilleure compréhension du processus étudié, il le contraint à plus de rigueur dans ses choix (Mucchielli, 2004). Le chercheur doit les justifier pour rendre sa méthode parfaitement intelligible.

En d'autres termes, il peut être constaté vis-à-vis de solutions méthodologique envisagées au départ, des écarts au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

« Les situations de recherche sont rares, où le chercheur peut mettre en œuvre, sans faillir, un plan établi à priori, elles sont plus nombreuses, celles où régulièrement la démarche doit être ajustée en fonction des contingences qui apparaissent chemin faisant » (Thiethard, 1991).

Dans une recherche qualitative, l'hypothèse concerne une relation entre plusieurs événements, que nous pensons pouvoir constater dans la pratique. On présumera qu'un événement peut interférer sur un autre, ou on est la cause, ou que certains combinés entre eux auront des effets particuliers. On suggèrera des concepts explicatifs, une hypothèse qualitative concerne toujours des faits que l'on ne peut quantifier, ou dont l'approche ne peut être que qualitative en raison de la nature même de ce qui est étudiée (certaines réalités psychologiques par exemple), (Perrier & Tremblay, 2006).

Le chercheur est l'instrument primaire de la collecte des données. C'est lui qui va organiser les entretiens avec le principal acteur, il devra de plus tenir compte du facteur temps (date de l'enquête par rapport à la période de cession) qui pourra être significatif par rapport au calendrier personnel du cédant.

La collecte de données se fait par deux méthodes qui sont respectivement : la méthode qualitative qui assure la collecte de données non quantifiables par rapport à la méthode quantitative, dont les données sont quantifiables. L'unité de mesure sera le mot, par opposition aux pourcentages, aux chiffres qui pourraient être issus d'une recherche quantitative.

Figure 14 : Divergence entre l'approche méthodologique qualitative/quantitative, d'après Gomez (2004)

Critères	Méthodologie qualitative	Méthodologie quantitative
Description	Examen et interprétation non numérique d'observations, en vue de découvrir des explications sous-jacentes et des modes d'interrelation	Représentation et manipulation numériques d'observations en vue de décrire et d'expliquer le phénomène dont rendent comptes ces observations
Objectifs	Dégager et analyser les éléments qui échappent à la quantification	Classer les éléments, les compter, construire des modèles statistiques pour expliquer les données.
Raisonnement	Approche inductive qui se termine avec des hypothèses et des théories	Approche déductive qui débute par des hypothèses et des théories
Cible	Echantillon, petit groupe	Grand groupe d'individus
Nature des données	Données non quantifiables (mots, images)	Données quantifiables (chiffres et statistiques)
Techniques utilisées	Entretien face à face	Entretien, Internet, courrier, etc.
Type de questions	Questions ouvertes	Questions précises, fermées, QCM
Type d'analyse	Description narrative	Estimation numérique
Démarche suivie	Subjective (observation, entretiens approfondis)	Objective (mesure précise de la cible)
Rôle du chercheur dans la collecte des données	Il est l'instrument de collecte des données	Il utilise des outils tels que les questionnaires pour collecter des données chiffrées

Cette recherche est essentiellement à caractère subjectif, nous cherchons à comprendre le comportement humain du cédant, et les raisons qui régissent ou qui impactent ce dernier tout au long du processus cessionneurial. Nous allons tenter d'expliquer pourquoi sur deux situations de cession qui paraissent identiques au premier abord, l'une aura des conséquences et l'autre sera sans impact pour l'individu.

La nature des données, n'est cependant pas capable de préciser à elle seule le choix de la nature du traitement. D'autres entrées doivent donc être évaluées, la méthode qualitative favorise *“une enquête exploratoire avec une focalisation sur la compréhension des phénomènes”* (Buhlmann & Tettamanti, 2007). Lors de la phase d'organisation des idées, le chercheur ne dispose pas de postulat de base testable, mais il essaie de se munir d'une sensibilité théorique (Strauss & Corbin, 1990) et de produire avec des concepts vagues qui seront affinés, adaptés et précisés au fur et à mesure des travaux.

La situation peut devenir délicate du fait du caractère non standardisé du déroulement de l'entretien. L'interviewer doit être capable d'estimer la valeur et la pertinence des informations et réorienter si nécessaire vers le questionnement de la recherche, avec le risque d'aller à l'encontre d'un entretien ouvert. Pour Buhlman & Tettamanti (2007), adopter une attitude non directive est très compliqué, notamment lorsque le chercheur⁵⁷ a déjà vécu un cheminement du cédant.

“Se centrer sur l'interview exige une attention soutenue et la maîtrise de ses propres réactions. Il s'agit de suivre, l'autre dans les méandres de sa pensée et de ne rien laisser paraître de ses propres associations d'idées et d'une manière générale de ses propres pensées et sentiments” (Couvreux & Lehuède, 2002).

Cela peut introduire un certain manque d'objectivité et de rigueur, qui d'après Bournois & Brabet (1993) serait propre aux sciences humaines en raison de la complexité et de la spécificité de leur objet.

Néanmoins, nous estimons que la pertinence et la fiabilité des données collectées lors des entretiens semi-directifs nous permettrons de rediriger les questions vers la problématique étudiée.

⁵⁷ L'auteur est un cédant multi récidiviste.

Notre but est de comprendre ce qui se passe réellement chez les cédants, notamment quels sont les éléments, voire les événements qui peuvent contribuer à modifier son état de santé. Aussi nous allons essayer de démontrer la cohérence de la démarche adoptée; en vue d'atteindre cet objectif, nous proposons un schéma de recherche qualitative et abductive.

B. Le cadre épistémologique de notre recherche, une approche exploratoire et adductive

Les recherches, qu'elles soient de nature quantitative ou qualitative visent la description, l'exploration, l'évaluation, ou la prédiction (Trudel & al, 2007). La recherche exploratoire peut avoir comme objectif de rendre plus compréhensible un questionnaire qui a été plus ou moins défini.

Devant le manque de connaissance sur un domaine précis, elle se positionne comme *“un maillon primaire du processus élargi au service de la construction de la connaissance”* (Charriere & Durieux, 1999).

Les résultats exploratoires permettent de produire des connaissances sur des phénomènes inconnus, et viseraient à combler un vide (Van der Maren, 1995).

La démonstration de son apport et de sa plus-value ne manque pas (Wacheux, 1996).

Toutefois, plusieurs possibilités s'offrent aux chercheurs en matière de registre de recherche, nous allons justifier notre choix en fonction de l'effort de recherche. Post & Andrew (1982) distinguent quatre catégories de recherche.

La recherche descriptive : cherche à articuler en une image cohérente la collection de faits qui se manifestent dans un objet d'étude. On cherche avant tout à donner une représentation exacte des événements sans essayer de les analyser.

La recherche exploratoire : cherche à identifier des problèmes ou priorité de situations ou événements complexes. Le propos est plus analytique : il ne s'agit plus seulement d'accumuler les faits ou de développer des hypothèses, mais de conduire une étude à partir de certaines idées.

La recherche explicative “explanatory” : est moins dépendante des faits puisqu'elle repose sur des propositions ou des hypothèses que l'on teste empiriquement.

La recherche prédictive : a pour but d'arriver à des prévisions, souvent sous la forme de scénari.

Post & Andrew (1982) résument leur typologie comme suit.

Figure 15 : Type de recherches, d'après Post & Andrew (1982)

Type de recherche	Question	Usages principaux
Descriptive	Que se passe t'il ?	Développer empiriquement les fondements d'une étude à venir. Illustrer une théorie.
Exploratoire	Comment l'organisation fonctionne t'elle ?	Etude pilote permettant de structurer une étude plus large. Permet de clarifier les variables en cause.
Explicative	Quelle est l'origine de ... ?	Construire une théorie en testant des hypothèses.
Prédictive	Que se passera-t'il si ... ?	Tester et vérifier des hypothèses. .

Charrière & Durieux (1999) sont allés plus loin, en inventoriant trois voies possibles de l'exploration :

L'exploration empirique : qui vise à explorer un phénomène en faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet. Le chercheur investi sans a priori des phénomènes mal connus, il ne dispose d'aucune source de connaissance référence utilisable.

L'exploration théorique : qui réalise un lien entre plusieurs champs théoriques, jusqu'alors non regroupés sur des recherches antérieures. Les résultats attendus, doivent servir à compléter, rectifier ou achever un processus incomplet.

L'exploration hybride : qui se définit comme des allées retours, entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a mobilisé des concepts, qu'il va utiliser pour valider des observations empiriques qu'il a recueilli en les confrontant à la théorie.

Le choix de l'exploration hybride s'est imposé naturellement tant la combinaison permet une plus grande compréhension des situations de l'environnement sur le cédant, pendant le processus cessionneurial. La mobilisation, de la théorie du deuil (Pailot, 1993, Bah 2006), ainsi que le mode transthéorique de changement de comportement (Proschaska, 1953) sont des

soutiens théoriques préalables, avant de procéder à une analyse quelconque du cheminement du cédant durant cette tranche de vie.

Le caractère pluridisciplinaire des connaissances est lié à celui du champ de l'entrepreneuriat. Il est de la responsabilité du chercheur de démontrer toute la valeur scientifique et de recourir à l'ensemble des moyens instrumentaux susceptibles de l'aider dans cette tâche (Freyman, 2009).

L'analyse des données a été réalisée en procédant à des allées et retour, avec les connaissances théoriques que nous avons mobilisées au fur et à mesure.

Notre contribution a pour objectif d'améliorer et d'apporter une vision originale côté cédant de cette étape de « vie » d'un dirigeant.

A notre connaissance, les seules contributions autour de la santé du dirigeant sont à mettre au crédit de Torrès & al (2012), ainsi que les doctorants admis au sein d'Amarok. Aussi, nous avons choisi d'adopter une méthode adductive basée sur des récits de vies, dont l'analyse des données, nous est apparue comme l'outil qui présentait le plus d'avantage pour récolter les informations sur l'expérience et le vécu de l'auteur principal du déroulement de l'action de cession.

a. Les éléments, de présentation du raisonnement adductif

Quel que soit notre orientation de recherche, il nous apparaît nécessaire d'explicitier les présupposés épistémologiques d'un chercheur. Dans la mesure où la finalité d'une recherche est d'élaborer des connaissances, il est crucial pour un chercheur de s'interroger sur ce qu'est la connaissance, sur les hypothèses fondamentales sur lesquelles sa conception de la connaissance repose, sur ce qui fonde la valeur des connaissances qu'il développe (Avenier & Gavard-Perret, 2008).

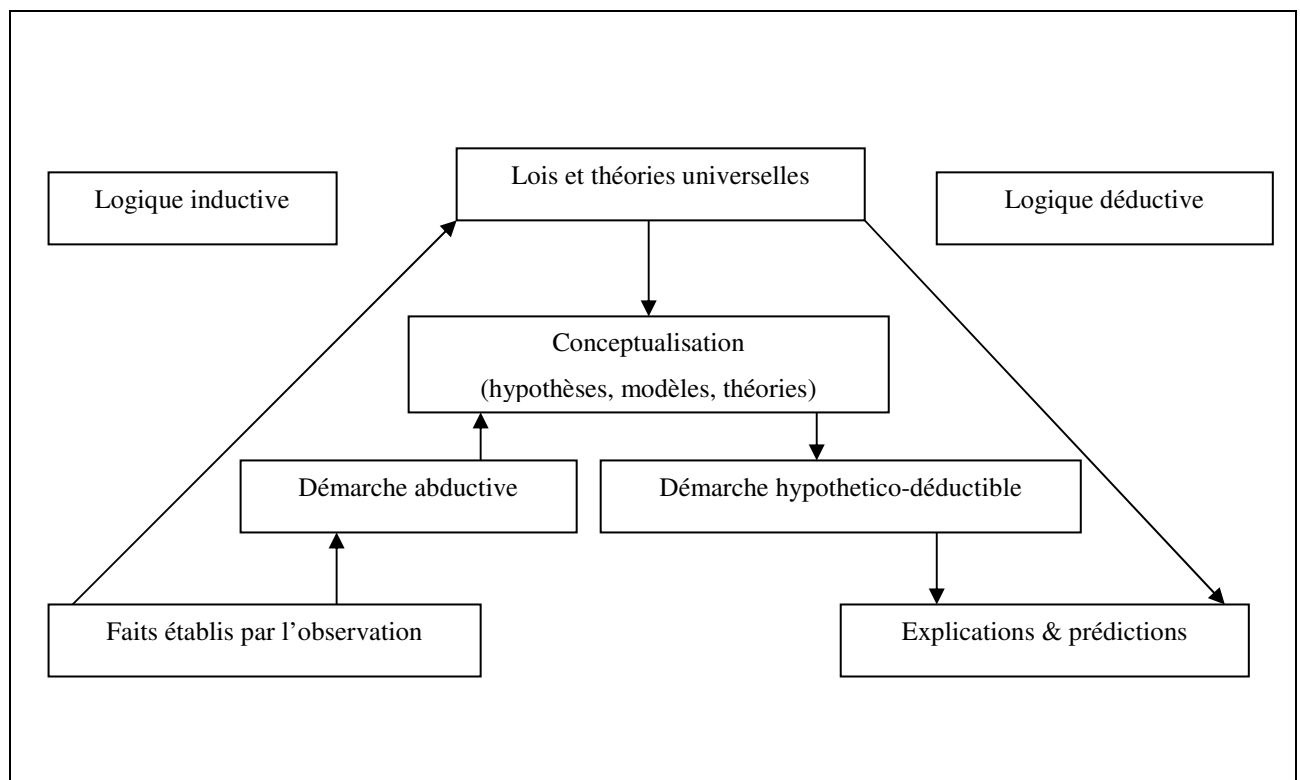
La thèse que nous défendons consiste à confronter notre vision aux paradigmes scientifiques, en cherchant une cohérence par rapport à la communauté scientifiques. C'est à partir de ses options épistémologiques qu'il sera possible d'apprécier la recherche à sa juste valeur (Koenig, 1993).

Avant de discuter de la pertinence du positionnement, il nous a paru important de définir la terminologie, tant selon les auteurs, elle renvoie à des assertions différentes « *l'épistémologie*

désigne tantôt uniquement la nature des relations entre l'observation et l'objet, tantôt la nature de la réalité (ontologie) et la relation sujet-objet » (Giordano, 2003).

Plusieurs possibilités s'offrent à nous, traditionnellement les chercheurs optent pour les raisonnements scientifiques les plus utilisées : la méthode inductive ou déductive (Charriere & Durieux, 2003) en rajoutent une et représentent l'ensemble de cette troisième démarche par le schéma ci-contre.

**Figure 16 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique
d'après Charriere & Durieux (2003)**

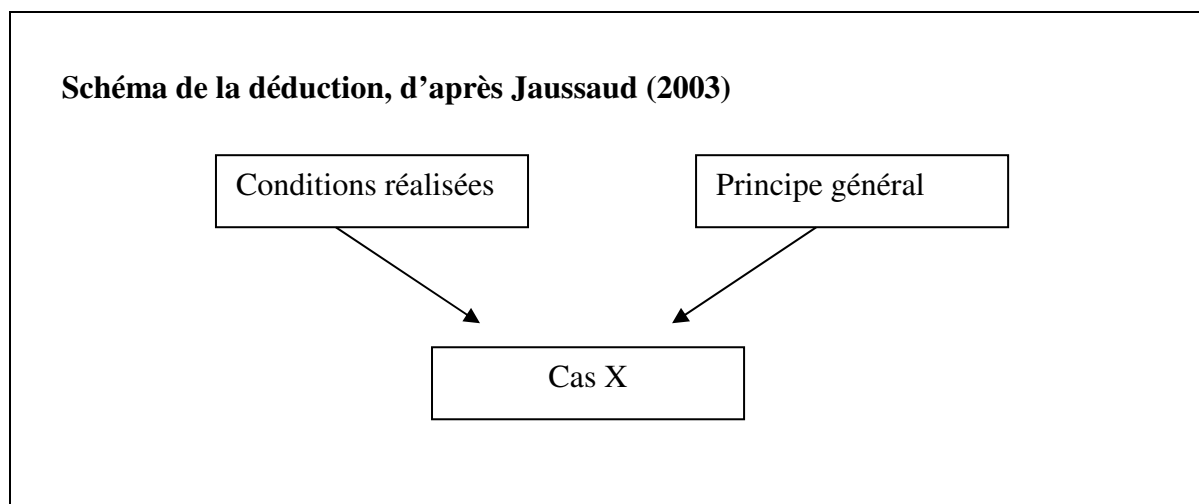


Ils ne croient pas en la possibilité d'une pure induction ou d'une pure déduction dans les disciplines de gestion. Croizier & Friedberg (1992) ont affiché une approche « hypothico inductive », qui est une vision hybride permettant de mixer les hypothèses de travail et les observations réalisées. Ils se servent de l'expérience pour proposer et vérifier des hypothèses plus générales, que Pierce (1958) a illustré à travers ses cas « haricots ».

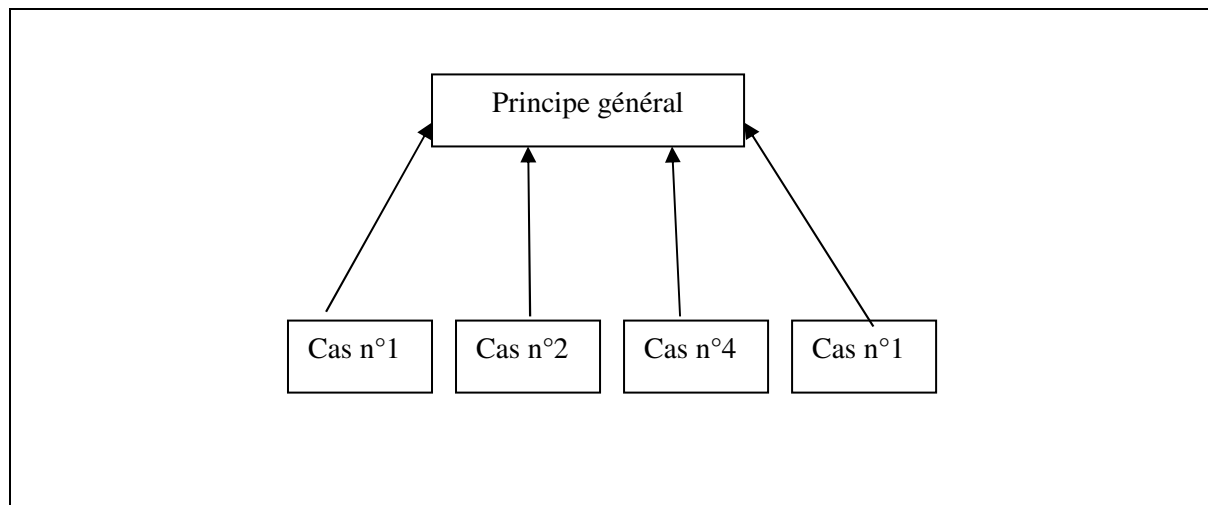
Tableau 8 : Les formes du raisonnement : déduction, induction, abduction d'après les illustrations, «Haricot » de Pierce (1958).

Déduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) B. Ces haricots viennent du sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquence)
Induction	B. Ces haricots viennent du sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquence) A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)
Abduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) B. Ces haricots sont blancs (conséquence) B. Ces haricots viennent du sac (cas)

Les trois approches, déduction, induction et abduction ne sont pas semblables dans leur opération de pensée, afin d'expliquer notre position, nous allons recourir à un ensemble de schémas pour les définir.



Le schéma montre que le raisonnement déductif part des conditions réalisées (codes issus de la littérature) ainsi que d'un cadre conceptuel sélectionné pour les confronter à un cas réel. Nous n'opterons pas pour ce modèle de raisonnement, car à ce jour la revue de la littérature n'est pas assez fournie pour expliquer la transformation que subit ou pas le cédant dans son cheminement.

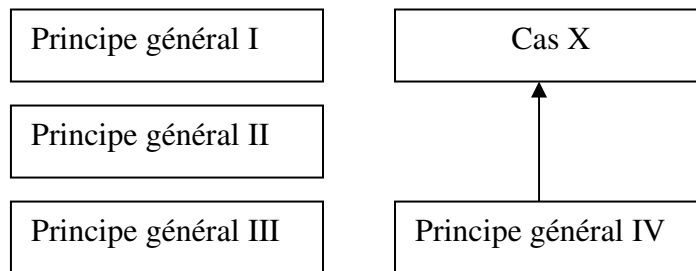
Figure 17 : Schéma de l'induction, d'après Jaussaud (2003)

En partant du terrain, le chercheur, suite à l'étude des différents cas, propose un principe général explicatif des observations effectuées empiriquement, qui lui permettra d'élaborer une relation pour l'analyse des observations futures. Charriere & Durieux (1990, 1991) définissent la démarche inductive comme « *une inférence logique qui permet au chercheur de découvrir une constance (une loi) à priori à partir de l'observation particulières.* »

Nous avons été tenté par ce mode de raisonnement, mais l'approche par les récits de vie, ne nous a pas permis d'établir un principe général. Nous serions plus dans la volonté de comprendre que de tester tout au long de notre recherche.

Nous avons procédé par abduction, car nous voulions extraire de nos observations une reconstruction de la réalité pour élaborer de nouvelles réponses qui pourraient être discutées et testées par la suite. Koenig (1993) définit l'abduction comme « *l'opération qui m'appartient pas à la logique, elle permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture⁵⁸ sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses.* »

⁵⁸ La conjecture est une supposition fondée sur des probabilités (mais qui n'est pas contrôlée par des faits, une hypothèse qui n'a reçu aucune confirmation).

Figure 18 : Schéma de l'abduction, d'après Jaussaud (2003)

L'abduction consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permet de retrouver la conséquence si la règle est vraie (David, 1999).

Le mode d'inférence abductive est plus proche de la suggestion, l'une de ses caractéristiques est sa nature incertaine.

Exemple de raisonnement abductif d'après David (1999)

- La rue est mouillée (résultat),
- S'il pleut la route est mouillée (règle 1),
- Conjecture : il pleut (cas).

Cette conclusion n'est valide qu'au sens où la conjecture ne représente qu'une possibilité. Elle n'a pas de valeur certaine comme avec la déduction. La rue peut-être mouillée pour d'autres raisons (une balayeuse, règle 2).

C. L'adéquation du raisonnement adductif avec les objectifs de recherche

L'abduction est un processus d'interprétation, Pierce affirmait que « *l'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, la seule qui soit, en ce sens synthétique... La seule justification réside dans le fait qu'elle constitue le seul chemin qui puisse permettre d'atteindre une explication rationnelle* ».

En d'autres termes, notre recherche se base sur l'abduction car l'expérience antérieure ne suffit pas à expliquer le phénomène que nous avons choisi d'observer. L'idée que plusieurs causes puissent perturber le cédant et influencer sur sa santé, invite à ce que celles-ci soient identifiées, listées et répertoriées aux mieux. Ces conjectures devraient être mise à jour grâce à l'interprétation du récit des acteurs clés : les cédants, sans avoir la possibilité d'être validées derrière.

Maintenant que nous avons défini notre ancrage épistémologique, notre méthodologie et notre raisonnement de recherche, nous allons présenter le procédé sélectionné pour récolter nos données. **Nous avons choisi d'adopter dans le cadre de notre recherche exploratoire une méthode adductive basée sur les récits de vie.**

S.1.2. Une méthode de recherche retenue : les récits de vie

A. Définition du récit de vie

La méthode des récits de vie demeure encore peu courante en science de gestion, elle est principalement utilisée en sociologie. Dans le cadre de notre recherche, nous définirons le récit de vie, ensuite nous aborderons l'outil à mettre en place pour la réaliser : l'entretien.

Définition et origine du récit de vie

Plusieurs définitions de la méthode du récit de vie sont envisageables, elles dépendent de l'approche ou du champ d'investigation du chercheur.

En psychologie, Legrand (1993) perçoit le récit de vie comme « la narration ou le récit, écrit ou oral, par la personne, elle-même de sa propre vie ou fragment de celle-ci ». Il précise

même que le récit de vie est la technique de recueil de données, avec pour forme littéraire du travail : l'histoire de vie.

En sociologie, les chercheurs appréhendent le récit de vie en tant que forme narrative d'une production réursive (Bertaux, 2003). Dans cette vision, le récit de vie revient pour un narrateur, à raconter à un tiers une séquence de son expérience vécu.

Dans le champ de la recherche biographique, le récit de vie doit permettre d'explorer les formes et les significations des constructions biographiques individuelles dans leur inscription sociohistorique (Delory-Momberger, 2005).

Dans le domaine des sciences sociales et de gestion de récit de vie, c'est une stratégie d'accès au réel qui permet de cerner au mieux et de comprendre le vécu au quotidien pendant le processus de transmission du cédant.

Avant d'aborder les fonctions du récit de vie dans le champ de la recherche, historiquement, les bios socratiques constituent une des formes les plus anciennes⁵⁹ de la démarche. La recherche de la connaissance du passé est le fondement de la discipline.

En sociologie, c'est l'école de Chicago qui utilise en premier les récits de vie (Peneff, 1990) pour expliciter des faits sociaux, notamment des changements sociopolitiques des années 1970 (Bertaux, 2003). On retrouve en France, dans les années 1970, un courant autour de Bertaux qui s'étend à la sociologie compréhensive. Puis un deuxième courant de chercheurs qui évoluent dans une perspective socioclinique avec Gaulejac (1987). D'autres, comme Lainé (2007) officient dans le champs de la formation pour adultes.

Enfin, un troisième courant, constitué autour de l'Association Internationale des Histoires de vie en formation (ASI HVIF), qui exercent dans le champ de la formation des adultes professionnelles et expérimentales (Burrick, 2010).

De manière plus spécifique, dans notre champ de recherche, certains ont appliqué la méthode biographique pour comprendre.

⁵⁹ Les bios socratiques ou l'art d'accouchement de la connaissance. Dans la culture grecque, les "histoires de vies", sont apparues au V siècle avant JC, sous le nom de bios. Le fait d'écrire les histoires de vie, révèlent un changement important dans la voie de la connaissance. En 400 après JC, les confessions d'Augustin visent à apporter une certaine reconnaissance de la vie, elle représente une forme d'expression de l'expérience consciente du vécu, au confluent de l'être (Burrick, 2010).

Le changement dans les transmissions familiales (Pailot, 1999, Bayad & Barbot, 2002), pour appréhender le cheminement du cédant dans son travail de deuil (Paillot, 1996, Bah, 2006), pour déchiffrer l'intention d'entreprendre dans un environnement difficile (Alter, 2012).

Partant de ce mouvement, il nous a paru important de saisir les raisons qui motivent les actions du point de vue de chacun des cédants et cela est possible à nos yeux qu'en leur donnant la parole, à travers le récit de vie.

B. Dispositif utilisé : l'entretien semi-directif

L'intérêt des récits de vie pour la compréhension d'un phénomène qu'il soit social ou sociétal, nous amène à considérer l'individu, le cédant, comme un « observatoire social » (le Bretoa, 2004), qui permet au chercheur d'accéder aux motifs de l'action, aux ressorts de la motivation, aux singularités de l'expérience vécue. Mais les réduire à un simple outil pour la compréhension d'un processus est limitateur. Les récits de vie ont un fort pouvoir d'intelligibilité, ils peuvent également permettre à la personne qui s'est racontée de prendre conscience des ressources construites tout au long de sa trajectoire (Chaxel & al, 2014). Sans perdre de vue qu'il va falloir solliciter un individu, pour qu'il raconte un fragment de sa vie, dont la temporalité est variable, puisqu'il est le seul maître de la source, du parcours et de la chute. Pour cela, plusieurs méthodes, ou techniques sont utilisables.

Réalisme de la recherche sans contrôle du chercheur ↑ ↓ Réalisme caractère artificiel sous le contrôle du chercheur	Méthode de terrain	Observation directe et/ou participation
		Interview
		Enquête par questionnaires
		Analyse de données d'archives
	Base de données informatisées	Le chercheur accède à des données collectées par d'autres
	Simulations expérimentales	Le chercheur essaie de créer une simulation d'une situation afin de l'observer
	Expériences de laboratoires	Le chercheur examine des processus organisationnels sous des conditions contrôlées
	Simulation informatisées	Le chercheur utilise la modélisation mathématique pour construire un modèle complet et clos du phénomène étudié

Tableau 9 : Les différents types de méthodes de recherche, d'après Snow & Thomas (1994)

Lorsqu'un chercheur est confronté à l'analyse d'une situation donnée, il utilisera « ses sources d'évidence » (Wacheux, 1996), pour accéder aux données de première et seconde source (Baumard & Ibert, 1999). Parmi les méthodes de terrain, nous n'avons pas pu utiliser l'observation directe qui est plutôt le suivi attentif d'un phénomène en cours sans la volonté de le modifier, ce qui dans notre contexte empirique n'aurait pu être applicable que sur le résultat du processus, puisque suivant les cas nous étions dans la phase finale de la cession (période de GAP, période de deuil) ou pour certains cédants dans une autre vie (cédant récidiviste).

L'utilisation de l'expérimentation comme méthode, ne correspondent pas à notre recherche qualitative car nous ne sommes pas dans une logique de vérification d'hypothèse ou d'une approche axiomatique⁶⁰ puisque nous avons opté pour une approche explicative et abductive. Etant donné le caractère exploratoire de notre recherche, nous cherchions à dégager des thèmes, des points d'accroche sur le sujet, avec pour objectif de creuser les informations récoltées et d'en tirer un profit maximum pour approfondir notre problématique. Nous aurions pu avoir recours à d'autres sources de données.

**Tableau 10 : Les différentes sources de données en recherche qualitative
d'après Yin (1989) & Wacheux (1996)**

Source	Accès	Validité
Entretiens (w)	Relation de face à face avec les acteurs	Multiplier les interviews
L'observation directive (w)	Situation privilégiée du chercheur	Enregistrer et codifier les observations
L'observation participative (w)	Participation du chercheur au mouvement social	Durée relativement longue et possibilité de trianguler
Les archives (w)	Analyse des traces écrites passées d'un processus	En complément d'autres dispositifs
La documentation (w)	Analyse des traces écrites passées d'un processus	En complément d'autres dispositifs
La simulation (y)	Reproduction d'un cas en situation « <i>in vivo</i> »	Apporte des informations complémentaires

w : source Wacheux (1996), p 203, « Intérêts des cinq sources d'évidence »

y : source Yin 1989, p 85, « Case study research »

⁶⁰ Une approche axiomatique consiste à caractériser un concept par une série de définition. Cela suppose une compréhension parfait de la structure en question.

Mais l'entretien permettrait a priori de comprendre le processus cessionneurial, d'une manière privilégiée, puisqu'il s'agit d'un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé (Pinto & Grawitz, 1971). Il devrait permettre d'entrer dans le monde cognitif du cédant, de détecter leur manière d'appréhender leur réalité et d'expliquer le cheminement qui était le leur pour construire une représentation transversale à partir de leur expérience.

Les différents types d'entretiens

Cet instrument privilégie de l'exploration et de la collecte des faits (Blanchet & Gotman, 1992), se décline sous plusieurs formes et peut-être de plusieurs natures, avec des niveaux d'introspections et d'interventionnismes qui peuvent varier.

Tableau 11 : Les différents types d'entretiens, d'après Blanchet & Gotman (1992)

Nature	Définition
Directif	L'acteur répond à une suite de questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations. Le chercheur contrôle le déroulement.
Semi directif	L'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée.
Non directif	Conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis. Le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur.
Entretien de groupe	Forme spécifique d'entretien qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations.

En effet, même si l'objet premier de l'entretien est de quantifier un objet, il est défini du point de vue technique comme « un procédé d'investissement scientifique » pour recueillir des informations avec un but fixe, ces « données naturelles » qui doivent refléter ce que l'interviewé pense (Allare-Poesi & al, 1999).

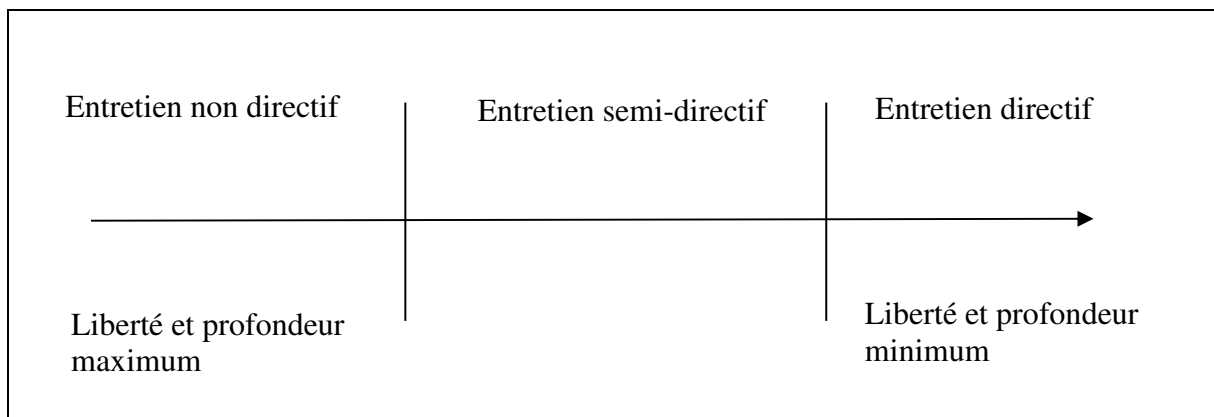
Le but fixé, dans notre choix d'entretien était de pouvoir accéder à la perception du cédant pendant la totalité du déroulement du processus.

Objectifs de l'entretien
Recueillir la perception du cédant

- Profil de cédants (comment se définissait-il) ?
- Trajectoire de vie (socioprofessionnelle, personnelle)
- Historique du compte Dirigeant / PME (financier, spirituel, charnel)
- Le facteur déclenchant (quand, pourquoi, comment)
- Les facteurs environnementaux (économie, famille, amis)
- Déroulement du processus cessionneurial
- Etat de santé (stable, dégradation, évaluation)
- Les points nodaux du processus (l'audit, le point de départ, le déclenchement de la GAP)
- Résultat (échec, réussite)
- Introspection (si c'était à refaire...)

Nous avons tenu compte de deux facteurs essentiels pour Grawitz (1993) le degré de liberté et le niveau de profondeur. Le degré de liberté laissé au locuteur, dépend de la forme des questions. Alors que le niveau de profondeur est visible à travers la qualité des réponses (richesses et complexités des réponses).

Tableau 12 : Déclinaison en fonction de l'entretien des facteurs liberté/profondeur



Nous souhaitons, en raison de la nature exploratoire de notre recherche, recueillir le maximum d'informations sur un thème bien défini, tout en gardant le contrôle de l'entretien, c'est pour cette raison que l'entretien semi-directif s'est imposé de lui-même : **directif sur la forme, mais non directif sur le fond.**

Nous avons appliqué les préconisations de Mahé de Boislandelle (1998) concernant le bon déroulement d'un entretien semi directif, qui doit au préalable commencer par l'énoncé de consigne à l'interview, ces dernières doivent être claires, explicites et structurées afin que le locuteur ne se dispersent pas et surtout n'omette pas de répondre aux questions importantes pour l'enquête. Sans oublier les remarques de Wacheux (1996) sur le dilemme entre « *une implication certaine pour comprendre – et une réserve suffisante pour conserver sa capacité d'objectivation* », tant le risque d'implication peut être fort pour le chercheur, en général, mais pour l'auteur un particulier du à son passé de dirigeant cédant.

En tenant compte de ces préconisations, nous avons élaboré le guide d'entretien en direction du cédant, en essayant d'utiliser un vocabulaire adapté pour être compris, tout en balayant l'ensemble des champs que nous souhaiterions investiguer.

Nous avons pris soin, de choisir des mots sur les questions de relance qui en fonction du thème, aller ou pas provoquer une réaction émotive.

Par rapport à l'implication, et au niveau de profondeur, nous avons utilisé des questions directes qui appelaient à une réponse, pour éviter la fuite dans certains cas. En alternance avec des questions de relance indirectes pour avoir leurs attitudes de manière plus marquante plus personnelles. Enfin, pour finir nous avons utilisé des questions projectives, qui invitent à se projeter dans l'avenir ou dans la reproduction idéalisée de l'action.

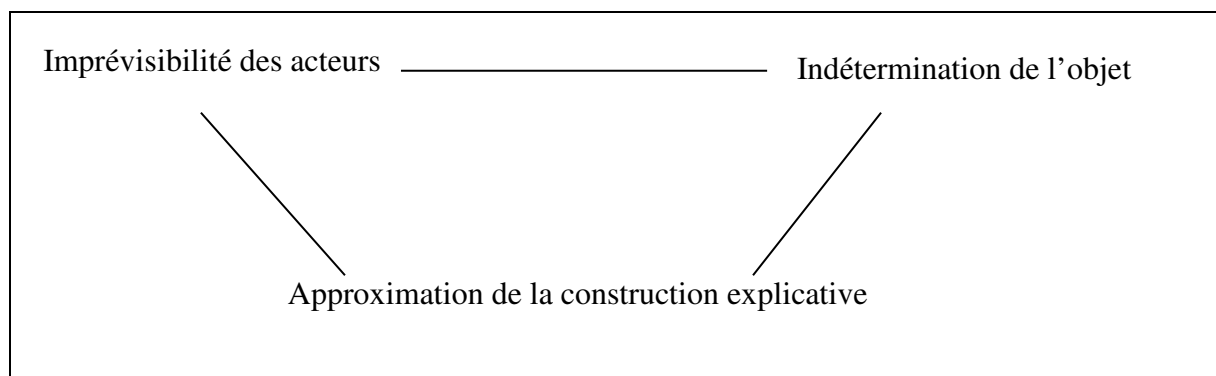
Notre question de départ était :

« Comment s'est déroulé la cession de votre société ? Si c'était à refaire que changeriez-vous ? »

S.1.3. Les limites théoriques des choix méthodologiques

D'une manière générale, par soucis d'éthique doctorale le choix de l'étude qualitative peut soulever un problème de scientificité.

Tableau 13 : L'incertitude des situations de recherche qualitative, d'après Wacheux (1996)



Notamment lorsqu'il s'agit de récit de vie, la posture de l'interviewer ne peut prétendre être autre chose que celle de l'écrivain qui s'empare de la parole des autres (Bertaux, 1986). Gohard-Radenkovic & Rachedi (2009) soulignent que le phénomène de restitution serait une reconstruction du passé mais réinterprété à partir du présent, comportant des omissions, des non-dits, des tabous. Ce serait le narrateur et non le chercheur qui est en cause, celui qui s'empare du récit et le met en forme, le résultat restera le fruit de sa responsabilité.

Tout cela en prenant en compte la temporalité qui impose à l'enquêté un effet de mémoire, due à un exercice de reconstruction « in situ » retranscrit pour l'enquêteur à travers « le langage dans ce qu'il a de contextuel immédiat » (Bertaux, 1986). Le chercheur utilisant cette méthode peut se tromper d'objectif, en privilégiant la reconstruction de la mémoire plutôt que le recueil d'informations sur l'environnement social immédiat de l'individu (Perreffe, 1990). Il peut aussi produire des effets d'homogénéisation du récit pour donner de la cohérence au parcours vécu d'un individu (Chaxel & al, 2014).

En règle générale, le caractère scientifique de la recherche repose sur la qualité des réponses, ainsi que sur la fiabilité du chercheur dans la retranscription des récits, il a l'impossibilité d'être exhaustif, face à l'incomplétude qui est l'essence même des sciences humaines, qui par nature traite toujours d'une « matière » (l'homme) inachevée, hétérogène et donc impure (Ardoine & De Peretti, 1999).

On aborde là ce que Pourtois & al (2001 – c.f. tableau 14) qualifie de « *validité instrumentale de la recherche* ». Il s'agit de la fidélité de l'outil, le critère de scientificité⁶¹ relatif à l'instrument « *la fidélité de l'instrument est assurée lorsque les mesures répétées sur un même objet réalisées dans les mêmes conditions fournissent les mêmes résultats* ».

Chaque étape de la réalisation de l'étude est susceptible d'être examinée sous l'angle des critères de scientificité. Pour des raisons de méthodologie, les sciences de la nature, voient leur critère de scientificité élargie au profit des sciences humaines, car il existe en l'homme, une construction de sens, absente de l'objet naturel, au risque de réduire l'individu à l'état d'objet. Une méthodologie expérimentaliste ne saurait saisir le sens social, culturel ou historique de la singularité de l'être humain. Les limites de notre choix théorique de recherche résultent de la liberté du chercheur qui « *renvoie à la marge de manœuvre qu'offrent les situations toujours soumises au jeu des contraintes multiples* » (Meyer, 1995).

Certes notre devoir de recherche exploratoire, peut être discuté sur la validité de la réitération des résultats, mais l'espace de recherche que nous avons choisi n'est pas clôturé, il est toujours en voie d'achèvement et on doit accepter son imperfection et sa non-exhaustivité.

⁶¹ Les critères de scientificité : d'après Pourtois & al (2001), une discipline peut revendiquer le statut de « scientifique » si elle produit des énoncés falsifiables, sous forme d'hypothèses testables, susceptibles d'être expérimentés plus d'une fois, pour s'assurer que les résultats ne sont pas le fruit du hasard et contrôlables (c.f. tableau 15).

Les critères de scientificité dans l'espace de recherche														
Points charnières Critères	Problématique	Paradigme	Revue de la littérature	Hypothèse (s) / Référent(s)	Concepts opératoires	Concepts théoriques	Indices	Indicateurs	Données quantitatives qualitatives Instrumentation	Méthodologie Process Enquête	Population / Echantillon	Analyse des données	Interprétation des résultats	Vérification des hypothèses / référents
Validité interne de la recherche				X										X
Validité externe de la recherche											X			
Fidélité									X			X	X	
Fiabilité								X	X			X	X	
Validité concourante									X					
Validité de construct									X					
Validité de contenu									X					
Validité discriminante									X					
Validité empirique									X					
Validité prédictive									X					
Validité rationnelle									X					
Validité conceptuelle									X					
Critique d'identité							X						X	
Critique d'autorité							X							
Critique de restitution							X							
Critique d'originalité							X							
Critique de confrontation							X							
Critique d'interprétation							X							
Triangulation des sources							X							
Triangulation interne							X						X	
Triangulation des observateurs									X					
Triangulation méthodologique									X				X	
Triangulation théorique						X							X	
Triangulation par combinaison de niveaux						X							X	
Triangulation spatiale						X			X		X			
Triangulation temporelle									X				X	
Validité de signifiante							X	X	X			X	X	
Validité de reliance	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tableau 15: Les critères de scientificité dans l'espace de recherche, d'après Pourtois & al (2001)

Conclusion de la Section I

Cette section avait pour objectif de présenter à travers les choix de recherche méthodologique, la justification de l'orientation, l'approche qualitative (S.1.1-A) qui apparaît la plus cohérente avec la problématique. Ainsi que le mode de raisonnement choisi : abductif avec une approche exploratoire (S.1.1-B).

L'accès au terrain a été justifié en précisant que cette recherche s'appuie sur les récits de vie (S.1.2-A). Nous avons discuté sur le choix de l'outil de recueil des données et positionné notre choix sur l'entretien semi-directif (S.1.2-B).

Enfin, il a été abordé les limites théoriques de scientificité des méthodes du choix méthodologique réalisé (S.1.3).

Dans la section suivante de ce chapitre, il sera abordé le protocole de production et d'analyse des récits de vie.

Section II

Le protocole de production et d'analyse des récits de vie

Dans cette seconde section, nous présenterons le protocole de production et d'analyse des données qualitatives, dans un premier temps en explicitant la démarche de collecte des données (S.2.1), puis nous nous concentrerons sur l'analyse qualitative des données issues des entretiens (S.2.2) et enfin, nous réaliserons un « feed-back » sur la validité de notre recherche (S.2.3).

S.2.1 La démarche de collecte des données

Dans un premier temps, nous aborderons les sources des difficultés d'accès au terrain que nous avons rencontrées (S.2.1-A), ensuite nous présenterons la sélection de la population de l'étude empirique (S.2.1-B), puis nous finirons par la présentation des techniques d'entretien (S.2.1-C).

A. Les sources de difficultés d'accès au terrain

Le démarrage de cette réflexion était la recherche de l'impact sur un individu d'une situation qu'il était censé avoir choisi, mais qu'il subissait peut-être à son insu ?

Nous aurions pu imaginer nous rapprocher des services transmission des Chambres de Commerce, du CRA, ou de manière plus basique, lister sur tous les journaux officiels, les parutions qui indiquent un changement de gérant et réaliser un mailing personnalisé pour les contacter et espérer obtenir un rendez-vous.

Notre expérience praticienne en la matière, a permis de gagner un peu de temps, notamment lorsque l'on associe deux sujets tabous pour un chef d'entreprise que sont : **son état de santé et la cession de sa société.**

Par souci de probité scientifique, nous avons réalisé un petit questionnaire anonyme sous forme de QCM (c.f. annexe 10), que nous avons laissé lors d'une assemblée générale du Réseau Entreprendre Languedoc-Roussillon⁶² où était présent une cinquantaine de chefs d'entreprises. Le résultat a été sans appel, 3 fiches remplies partiellement et un rendez-vous positionné avec un cédant retraité (qui avait fait une thèse il y a quelques années...).

Nous avons persévéré en relevant dans les journaux d'annonces légales du Languedoc-Roussillon les changements de gérants ou de PDG. Ensuite, à partir de la base de données Diane, nous avons analysé les procès-verbaux des Assemblées Générales de ces sociétés afin de détecter s'il y avait changement d'actionnaires.⁶³

Ensuite, à partir des kbis existants, nous avons récupéré l'adresse du dirigeant cédant, puis nous avons envoyé un courrier nominatif à 50 cédants pour leur proposer un entretien et une date de rendez-vous, nous n'avons pas eu de retour.

Le dénominateur commun à ces multiples déconvenues n'est pourtant pas étonnant, tellement le chercheur peut rencontrer des difficultés d'accès au terrain (Thietart, 1991).

Sans vouloir remettre en cause la crédibilité du chercheur, nous nous sommes posés la question, si la source de la difficulté était la population étudiée : les dirigeants cédants propriétaires, l'Omerta autour de l'argent (l'enjeu financier) ou bien le silence des interlocuteurs lorsque l'on aborde le thème de la santé ?

Nous sommes arrivés aux conclusions identiques à Freyman (2009), sur les spécificités intra-culturelles, qui peuvent être avancées pour comprendre certaines disparités dans la distillation informationnelle, avec une méfiance envers autrui qui est également un trait comportemental présent chez les chefs d'entreprises, doublé d'un ancrage local. « *Le conditionnement local*

⁶² Le réseau Entreprendre : a été fondé par Andrée Mulliez. Il regroupe des chefs d'entreprise qui accompagnent les nouveaux entrepreneurs. L'engagement des chefs d'entreprises est alimenté par leur passion de l'entrepreneuriat et leur envie de transmettre à de nouveaux entrepreneurs dans un esprit de citoyenneté économique. Les membres donnent bénévolement de leur temps pour étudier les projets, participer aux Comités d'Engagement, accompagner les Lauréats. De plus, un financement sous forme de prêt d'honneur, pour leur effet de levier sur d'autres financements, notamment bancaires leur est consenti.

⁶³ Cession de titres : en général on retrouve dans les statuts des sociétés un article stipulant que toute cession de titres est soumise à l'agrément préalable des actionnaires de la société. En cas de refus d'agrément, les associés ou la société doivent acquérir les actions. L'ensemble de ces décisions est validée par une assemblée générale extraordinaire dont la délibération est constatée par un procès-verbal qui est en général enregistré au Greffe du Tribunal de commerce.

nous convainc que derrière chaque arbre se cache une forêt et explique que la suspicion précède l'échange » (Freyman, 2009).

Fort de cela, il nous a fallu trouver des relais qui pouvaient être des « gisements d'informations », (Mucchielli, 1996), les professionnels de la fusion acquisition, environnement dans lequel en tant que praticien nous évoluons depuis une dizaine d'années.

Nous nous sommes rapprochés de plusieurs Cabinets de Fusacq et là encore le sceau de la confidentialité a clos le débat. Ces derniers éprouvaient les plus grandes réticences à présenter leurs cédants, y compris pour des travaux de recherche à caractère académique.

Leurs arguments premiers, étaient le devoir de confidentialité d'intermédiaires par rapport à son client, le deuxième fait état de la non-divulgence des opérations signées dans les clauses de cession⁶⁴ et le troisième argument était plutôt dans le « non-dit » commercial, le choix avéré de garder au secret un portefeuille clients dans l'espoir de voir surgir un cédant multirécidiviste.

Nous en sommes arrivés à la conclusion, suivant laquelle si nous voulions avoir de la matière, il devenait nécessaire d'utiliser d'autres méthodes pour approcher le terrain. *« Si la recherche n'est pas réalisable dans les conditions idéales qui avaient été définies initialement, l'écart, entre ces dernières et les conditions réelles ne remettent pas nécessairement en cause la validité de la recherche »* (Royer & Zarlowski, 1999).

Nous avons utilisé notre fichier personnel, à travers la société In Fine Transactions, spécialisée en fusion acquisition, basée dans le Sud de la France, et sur la région Parisienne, qui réalisent aussi des missions sur tout le territoire. **La prise de rendez-vous a été rapide avec les chefs d'entreprises cédants car ils avaient confiance⁶⁵.**

⁶⁴ Contrairement à ce qui existe aux USA avec l'Espionnage Act de 1996 appelé aussi Cohen Act, il n'existe pas en France de véritable protection du secret des affaires, notamment dans le cadre de la reprise d'entreprise avec une justice commerciale qui attache faute de cadre législatif, beaucoup d'importance à la bonne ou mauvaise foi (Maître Manoire de Juaye, 2007)

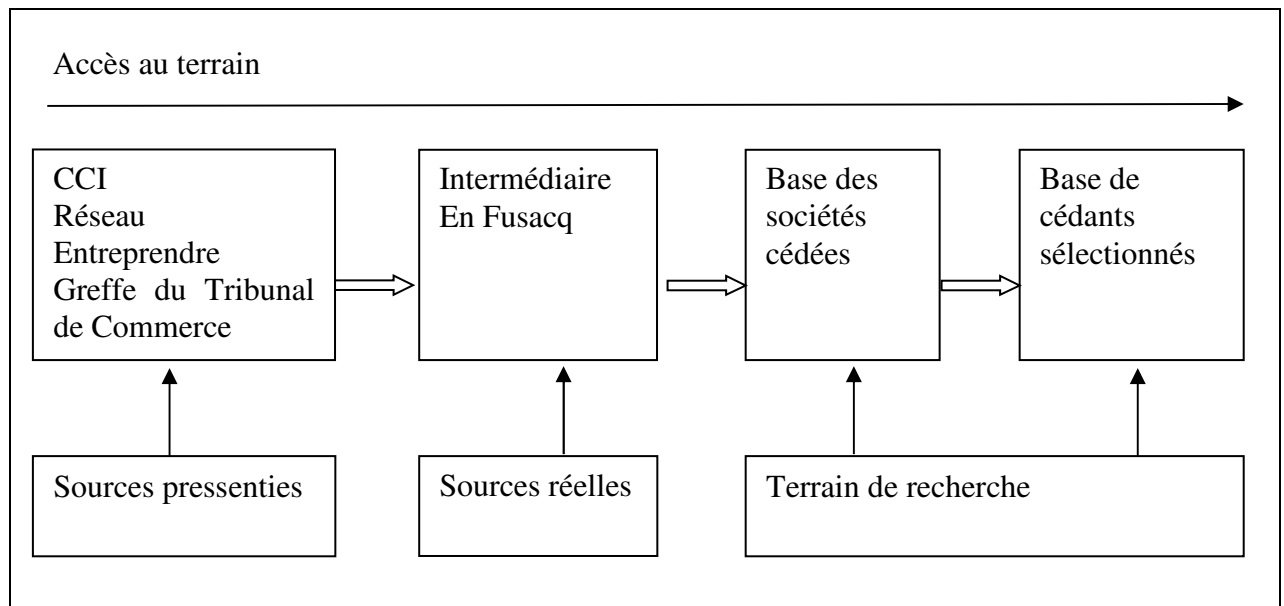
⁶⁵ La définition de notion de confiance peut-être « un état psychologique se caractérisant par l'intention d'accepter la vulnérabilité sur la base des croyances optimistes sur les intentions (ou le comportement) d'autrui. Ramené à notre contexte, la confiance est dans ce cadre un sentiment de sécurité, voire de pureté qu'a le cédant vis-à-vis de son conseil. En psychologie sociale et en sociologie, la confiance est une hypothèse faite sur le futur comportement d'autrui. Le cédant faisant référence à une expérience récente qui s'est bien déroulée, acception une suspension temporaire de l'incertitude, la divulgation d'information par rapport aux actions des tiers.

Fort de l'expérience de l'accompagnement de la cession de leur entreprise par leur conseil.

« J'ai été plusieurs fois sollicité par la CCI pour participer à des réunions pour expliquer le déroulement de la cession. J'y suis allé une fois, j'étais sur l'estrade, j'ai eu une question sur le montant de la transaction et une autre pour savoir si c'était plaisant d'être rentier. C'était déplacé ! Ils ne me reverront pas de sitôt ! », cédant n°29 d'une entreprise de sécurité.

Toutefois, il est à noter que 17 des cédants n'étaient pas des clients du Cabinet In Fine Transactions, mais avaient été en relation dans le cadre de la transaction où ces derniers représentaient les acquéreurs. Nous avons réalisé un synoptique de notre approche du terrain dans le schéma suivant.

Figure 19: Concept de sélection d'approche des cédants

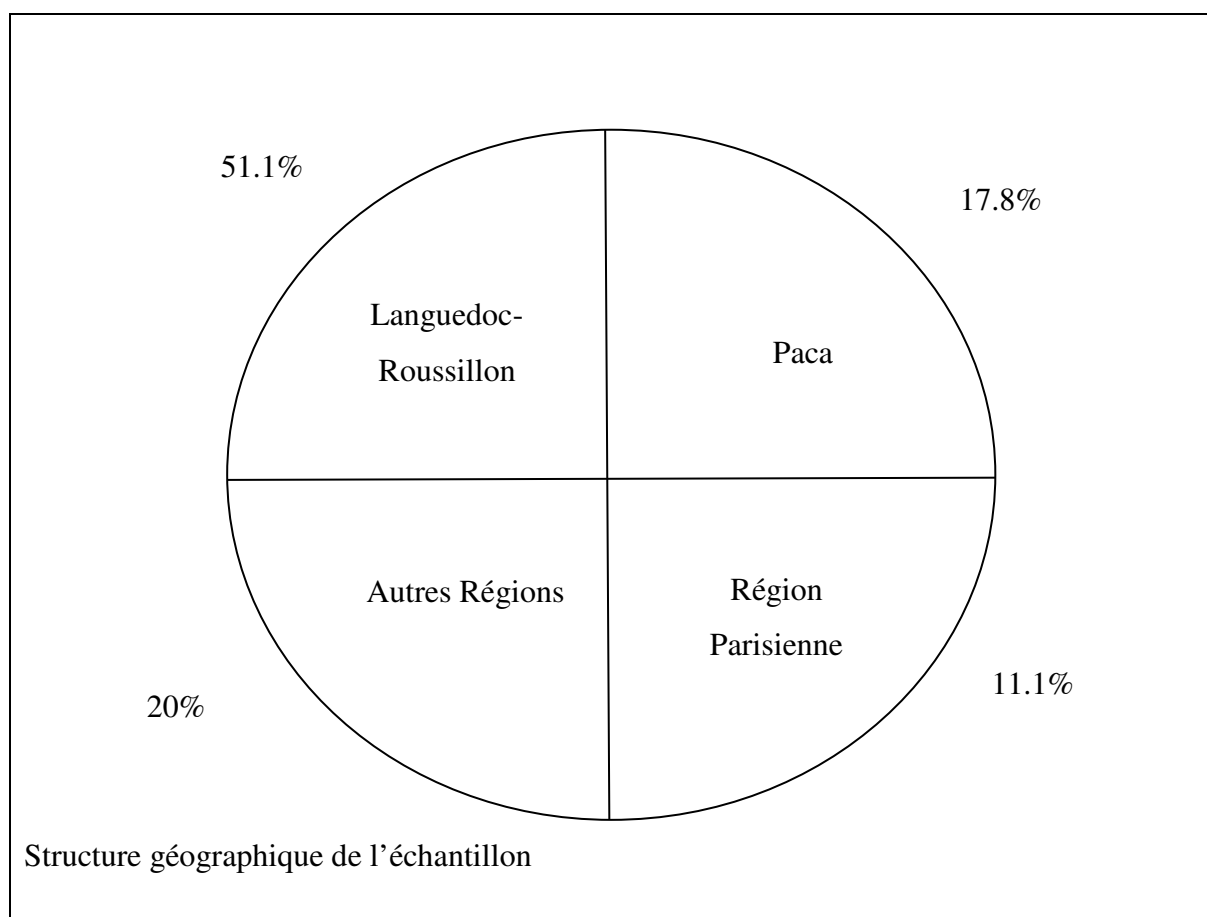


B. La sélection de la population du cédant

Le choix des cédants, a été réalisé de manière aléatoire sur la base de contact In Fine Transactions, nous avons essayé de sélectionner des entreprises sur une zone géographique la plus large possible, bien qu'aucune donnée sociétale puisse laisser à penser qu'un cédant en Charente puisse être plus sujet à une modification d'état de santé, qu'un basé dans les Bouches du Rhône.

Les résultats de la localisation géographique des sociétés cibles, nous donne le schéma suivant.

Figure 20 : Répartition de l'échantillon des localisations des sociétés cédées dont les dirigeants ont été interviewés



Nous nous sommes aussi interrogés sur la pertinence de notre échantillonnage de recherche, puisque 18 cédants ont été accompagnés par notre « relais intermédiaire », sur les 27 rencontres d'autres cédants (5 l'étaient par un autre intervenants et 19 étaient seuls).⁶⁶ Un cédant a été trouvé grâce au Réseau Entreprendre, deux par effet « boule de neige » (cédant présenté par un autre cédant dans le cadre de notre recherche).

⁶⁶ Par « seuls », l'auteur entend que les cédants n'ont pas été accompagnés pendant toute la durée du processus cessionneurial par un professionnel de la Fusacq.

En effet, lorsque la démarche biographique⁶⁷ est utilisée, cela suppose de prendre compte l'herméneutique⁶⁸ de la recherche notamment en matière de collecte des données. La dépendance des données par rapport à un intermédiaire, la localisation régionale des interviewés, le pourcentage de cédants accompagnés par rapport à la quantification totale des cessions pourraient être une source de critique de subjectivité du chercheur sur son terrain.

Ainsi même si d'après Pineau & Legrand (2013), l'intérêt du récit de vie réside plus dans l'heuristique⁶⁹ que dans la preuve, nous avons persévéré à travers cette méthode d'exploration, d'investigation auprès d'un panel de 45 cédants que nous avons interviewés durant le dernier trimestre 2012. Toute en restant dans notre logique, pour déterminer le nombre d'entretiens nécessaires pour constituer une base de situations empiriques.

« L'intérêt du contenu d'un récit de vie ne réside pas dans sa façon exploitable de répondre à des hypothèses prévues initialement mais au contraire à la possibilité qu'il offre d'en générer » (Dominicé, 1990).

La taille de l'échantillon

Déterminer par avance quel sera le nombre d'entretiens pour obtenir un résultat acceptable, compte tenu du caractère exploratoire du travail, serait identique à évaluer la faisabilité et la pertinence d'une recherche sans légitimité future.

⁶⁷ La démarche biographique telle que nous l'entendons fait référence à des techniques d'entretien narratif au cours duquel un chercheur demande à un locuteur de lui raconter son expérience vécue d'une expérience donnée dans un cadre défini, on est proche de la définition de Cordin (2001), sur l'histoire du la singularité du sujet, par rapport à des définitions de biographies historiques (Chabeau, 1998), éthnohistoriques pour qui les récits de vie renferment des informations pouvant permettre la connaissance culturelle, Delory-Momberger (2000), ou psychosociales d'où nait de l'interprétation, une représentation sociale du sens commun.

⁶⁸ L'herméneutique met à jour le réseau dynamique de relations internes qui existent entre toutes les parties (Perrier, 2001). C'est la recherche de la compréhension et l'interprétation d'un phénomène dans leur singularité.

⁶⁹ Euristique au sens art de trouver, de découvrir.

Selon Yin (1990), les deux points principaux qui déterminent la taille de l'échantillon sont : la **réplication** et la **saturation**⁷⁰.

Griffin & Hauser (1993) rajoute que le nombre d'informations additionnelles décroît avec le nombre de personnes interrogées, selon une loi Béta-binomiale (à partir de 20 entretiens, on obtient 90% des informations).

Suite à ce constat, la taille de l'échantillon a été déterminée selon le principe de la saturation, il est difficile de mettre en œuvre ce principe, tant le chercheur est en attente de l'information qui pourrait encore enrichir sa recherche, mais généralement la collecte des données s'arrête lorsque les dernières observations n'apportent plus d'éléments nouveaux (Royer & Zarlowski, 1999).

C. Le mode de recueil de données

D'après Fichelet & May (1970), si l'entretien a été bien conduit, il représente plus qu'un entretien avec une personne, ce qui est important dans ce véhicule ce sont bien plus que des attitudes ou des représentations personnelles, ce sont les informations sur l'individu en tant que « modèle » des structures de la vie sociale. C'est grâce à un ensemble de caractéristiques communes, particulières à chaque groupe, que l'on peut dégager certaines tendances et tenter de généraliser à l'ensemble des individus en semblables situations. Bien sûr, on peut voir apparaître des résultats inattendus, dus aux multiples facteurs pouvant interférer sur le parcours de vie d'un individu, toutefois comme le souligne Bourdieu (1993) en groupant autour de profil, d'autre profil qui en sont comme des variantes, on met en avant la représentation de chaque profil analysé.

L'entretien

L'entretien nous a paru l'outil le plus adapté à la production de données qualitatives dans notre travail de recherche. En effet, Wacheux (1996), avance que c'est un élément important

⁷⁰ La saturation « théorique » s'applique à un concept (Glaser & Strauss, 1967), lorsqu'après des applications successives, les données n'ajoutent aucune propriété nouvelle au concept. On peut dire que le concept crée est saturé. Alors que la saturation empirique ou de connaissance (Bertaux, 1980), s'applique aux données elles-mêmes, elles désignent le phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers entretiens n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique.

pour le chercheur de l'appréciation scientifique pour parvenir à construire la validité de ses conclusions. Cette technique de production ou coproduction (Le Moigne, 1990) facilite l'étude en profondeur d'une ou plusieurs situations (Eisenhardt, 1989). Les entretiens semi-directifs se sont déroulés dans la plus grande partie des cas dans des lieux neutres, bar d'un hôtel ou restaurant, afin de faciliter l'échange dans un espace convivial, tant le sujet est confidentiel pour la plus grande partie des cédants.

Pour limiter les biais et faciliter la spontanéité, nous avons porté une attention particulière aux mots utilisés, en évitant les formulations parasites en fonction des profils des cédants. Notamment, pour certains cédants le seul fait d'aborder le prix, les conditions de passages de relais faisait remonter à la surface une histoire douloureuse⁷¹.

Dans ce cadre, la notion de confiance devient prépondérante, tant le cédant peut se livrer, il est donc important de préciser le « contrat moral » passé avec l'interviewé, tant le narrateur est associé à la démarche de recueil et d'interprétation du récit. Les cédants acceptent de parler de leurs expériences de vie professionnelle, qui empiètent souvent sur leur vie personnelle, ils sont certes volontaires et bénévoles, mais nous avons rencontré dans la majorité des cas des blocages quant à l'enregistrement. Si bien qu'à partir du cinquième entretien, nous avons évité d'aborder le sujet. Nous avons donc retranscrit, tous les entretiens de manière manuscrite, en moyenne leur durée était d'une heure. Pour certains, le premier quart d'heure servi à « casser la glace », tant le sujet était tabou ou douloureux.

Il y a bien sur le risque de perte d'informations qui peut être soulevé, mais la connaissance de ce secteur d'activité a grandement favorisé le débat, tout le langage était commun entre le chercheur et l'interviewé. L'entretien n'est pas un simple prélèvement d'informations indifférentes aux acteurs en présence (Blanchet & Gotman, 1992). C'est une communication interpersonnelle, qui interagit entre un émetteur et un récepteur avec une rétroaction quasi toujours présente. Phaneuf (2002) avance que c'est un processus de création et de récréation d'informations, d'échange, de partage et de mise en commun de sentiments et

⁷¹ L'auteur entend par là, un évènement traumatisant ou du moins vécu comme tel par le cédant, qui peut complètement submerger la capacité de l'individu à intégrer les idées et émotions inculquées lors de cette expérience. Le souvenir peut rester « inconscient » et ressurgir comme faisant effraction en débordant la capacité de liaison de l'appareil psychique (Roques, 2004).

d'émotions entre des personnes... Par son entreprise, nous arrivons à saisir, à comprendre les intentions, les opinions, les sentiments et les émotions ressenties par l'autre personne et selon les cas à créer des liens signifiants avec elle.

De plus, nous avons privilégié l'approche ethnométhodologie⁷² sur la proxémie⁷³ qui facilite l'interaction lorsque la distance physique est établie. En effet, la « territorialité » a une importance primordiale pour permettre une interaction plus efficace, permettant aux individus de se sentir en sécurité et de ce fait, leur permettre de se livrer, si l'on arrive à entrer dans la sphère « personnelle »⁷⁴. Nous avons utilisé le silence comme stratégie de communication pour permettre dans certains cas, une introspection et favoriser la réflexion.

Le silence permet également de donner la parole à l'autre, de lui laisser le temps de réfléchir, en privilégiant l'écoute, pour permettre au narrateur d'exprimer sa personnalité. Enfin, nous avons vérifié que le narrateur avait la même compréhension du message, à travers les formes du langage, il s'agissait donc de vérifier si le même cadre était partagé pour renforcer la validité des données recueillies avant de les analyser.

La collecte des données est la source de la matière empirique sur lequel le chercheur va fonder son analyse et socle de sa recherche (Baumard & al, 1999).

⁷² L'ethnométhodologie est un courant de sociologie né aux Etats-Unis dans les années soixante. « *C'est une technologie à part entière pour la description des arrangements sociaux en vue de leur optimisation ou de leur transformation ou simplement en vue de leur appropriation par des tiers qui voudraient s'y intégrer* » (Aniel, 2010).

⁷³ Le terme proxémie a été développé par ET Hall, il s'agit d'une approche ethnométhodologique des situations de communication, les rapports de proximité entre les différents membres régulent en partie le comportement de chacun, il établit une territorialité du comportement autour de l'individu (territoire privée) et du groupe (territoire public), à partir de ses capacités de perception et de sa dimension psycho-socio-culturelle. Ces distances (bulles) sont au nombre de quatre, la sphère : estime – personnelle – sociale – publique.

⁷⁴ La sphère ou zone personnelle est la distance entre deux individus, elle est selon Hall (1966) la dimension cachée (espace que l'homme maintient entre lui et les autres) lui permettant d'être en situation de non stress.

S.2.2 L'analyse des données recueillies

Pour asseoir la validité scientifique d'un outil tel que le récit de vie, il s'agit d'analyser les moyens employés, pour voir dans quelles conditions, l'analyse du singulier peut avoir une portée générale (Veith, 2004).

En effet, comme nous l'avons déjà explicité auparavant, nous n'avons pu enregistrer les entretiens, tant les cédants ont des blocages pour aborder des sujets qu'ils estiment tabous. Le chercheur dans ces circonstances peut et parfois doit tenir compte des désidératas et pour passer outre les habitudes conventionnelles de recherche. Donc nous n'avons pu réécouter plusieurs fois les entretiens. Cette démarche nous a plongé d'emblée dans l'analyse, à partir du cinquième rendez-vous, nous avons commencé à discerner des thèmes qui nous ont permis de mettre en place des grilles d'analyse que nous remplissons à la fin de chaque rendez-vous, afin de revivre en quelque sorte l'entrevue une seconde fois. Ces retranscriptions nous ont fournis des verbatim que nous avons classés par items et qui nous ont servis à illustrer les propos des cédants dans notre recherche.

D'après Wacheux (1996), pour une analyse la plus pertinente possible d'un récit de vie, le chercheur doit se donner des objectifs:

- objectiver, il faudra que le chercheur fasse passer de l'état de donnée intérieure à celui d'une réalité extérieure correspondante, susceptible d'étude.
- reconstruire, le chercheur doit ensuite recréer le cheminement de vie, comme une succession d'étapes cohérentes, en tenant compte de l'environnement spatio-temporel, culturel ou psychologique.
- réaliser le tri, le chercheur doit séparer les éléments descriptifs des éléments explicatifs dans le discours de l'interviewé.

Nous avons plusieurs approches possibles tant les techniques d'analyse sont variées selon leur champ d'appartenance. On ne citera que les plus usitées:

- L'analyse diachronique, qui tente d'éclairer le déroulement de l'action en relevant la succession d'évènements manquants (Sanséau, 2005).

- L'analyse compréhensive, qui met l'accent sur l'origine des phénomènes, tout en représentant les rapports et les processus qui en découlent avec la plus grande rigueur (Kaufmann, 1996).
- L'analyse comparative, qui consiste à faire apparaître des récurrences entre les différentes situations, puis à élaborer un modèle.
- L'analyse structurale, qui est une interprétation méthodique du sens subjectif recherché dans le récit (le sujet structure le sens de son monde social) (Demazière & Dubar, 1997).
- L'analyse des parcours biographiques, qui élabore des catégories biographiques tels que «*les moments charnières*», «*les événements significatifs*» (Leclerc-Olive, 1997).
- L'analyse thématique, qui consiste à identifier dans chaque récit des expressions, des thèmes, afin de comparer les contenus d'un récit à l'autre, elle est considérée comme la plus simple des analyses (Mucchielli, 1996).

A l'issue de cette revue des différentes approches nous avons retenu deux méthodes qui nous semblaient correspondre, l'**analyse thématique**, la plus pertinente en amont pour la mise en œuvre de thèmes représentant un fragment de discours (Blanchet & Gotman, 1992), suivie d'une **analyse comparative** permettant d'affiner la construction d'une typologie de cédant.

A. L'analyse thématique

L'analyse thématique est censée être la technique la plus simple pour analyser le contenu d'un discours. D'après Mucchielli (1996), « *elle consiste à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets* ». Paillé & Mucchielli (2008) rajoute « *elle procède systématiquement au repérage, au regroupement et subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus* ».

Néanmoins, pour arriver à des résultats exploitables, il est souhaitable :

- de valider très rapidement le fait que les thèmes soient en nombre plus réduit que les énoncés (Ryan & Bertrand, 2003),
- de prendre des précautions, lors du passage du lexical au thématique (Rastier, 1995) tant les thèmes peuvent être dépendants des énoncés même du matériau.

D'une manière plus directe, l'analyse consiste simplement à réduire exactement ce que dit le matériau, sans traduction d'aucune sorte.

Devant la multiplicité des termes émergents il nous a paru pertinent de retenir une deuxième approche complémentaire qui nous permettra d'affiner notre analyse thématique: l'analyse comparative.

B. L'analyse comparative

Lorsque l'on aborde l'aspect méthodologique du récit de vie, la question de la généralisation des résultats se pose tôt ou tard, l'analyse thématique est avant tout une technique descriptive des matériaux étudiés, susceptible d'identifier, de recenser, de classer les éléments et leur contenu (Paillé & Mucchielli, 2008), dans l'objectif de réaliser par la suite des analyses plus précises pour interpréter ou comparer.

A travers la pertinence de l'analyse comparative dans notre recherche, nous allons apprécier la construction d'une typologie riche de sens et d'enseignements par rapport à notre problématique de recherche, **tant une comparaison s'imposait sur l'échelle du temps avant – pendant – après la cession.**

La comparaison entre les parcours biographiques permet de voir apparaître des récurrences, des situations identiques, des logiques d'actions proches (Sanséau, 2005), elle met en avant les points communs qui émergent rapidement dès les premiers entretiens.

Ces deux approches thématiques et comparatives, ont permis d'exploiter et d'analyser les données brutes, afin de répondre au mieux à la question de recherche en tenant compte du décalage temporel, du déroulement du processus.

C. La présentation des données

D'après Huberman & Miles (1991), la présentation des données doit être faite d'une manière qui rende intelligible le type de phénomènes auquel le chercheur s'intéresse. Il doit parvenir à présenter un « assemblage organisé de données » (un format spécial) capable de fournir des conclusions et guider l'action de l'analyste.

Pour cela, certains auteurs préconisent la mise en place de tableaux, de matrices ou de diagrammes pour structurer l'information de manière méthodique et rigoureuse.

Nous avons opté pour le relevé d'évènements, tant son adéquation avec notre recherche semblait correspondre.

Nous avons repris pour chaque cas, d'une manière chronologique, par étapes, les évènements apparus depuis le facteur déclenchant, à travers le relevé d'évènements avant cession, durant la partie « dure » du processus, pendant la cession et enfin un relevé d'évènements après cession, afin de mettre en lumière l'entièreté du processus.

Pour chaque évènement, nous avons noté les états observés chez les cédants à différents niveaux, personnel, environnemental, sociétal et économique, « *il s'agit de repérer les énergies et les forces qui activent normalement le processus, l'expliquent et provoquent les ruptures* » (Wacheux, 1996).

Concrètement nous avons d'une certaine manière synthétisée à travers un triptyque « relevé d'évènements », tous les états et toutes les situations vécues ou intellectualisées par le cédant durant le déroulement complet du processus de cession.

Les trois relevés d'évènement sont présentés en annexes pour permettre au lecteur d'appréhender la réalité du processus de cession dans son entière temporalité

S.2.3 L'évaluation de la recherche

L'utilisation d'une méthodologie qualitative génère presque inexorablement des critiques en matière d'objectivité, d'interactions avec le terrain et de non représentativité des situations (Wacheux, 1996).

Nous avons bien conscience que lorsqu'on approche des phénomènes humains, l'aspect temporel, du récit de vie, issu de reconstruction, faite par celui qui se raconte peut générer des « erreurs » (Burrick, 2010).

Bourdieu (1986) parle « *d'illusion biographique* », Passeron (1990) renchérit avec l'illusion de « *pan pertinence* » et Bertaux (2003) le présente comme la reconstruction d'une cohérence à posteriori dont le chercheur est conscient.

Aussi, riche de l'ensemble de ces remarques, devant l'étude des 45 récits de vie, on peut se demander si une démarche quantitative, n'aurait pas pu apporter un complément d'analyse et amener de la pertinence à notre recherche, pour limiter les biais au niveau individuel, fournir

des indicateurs de tendances et établir des comparaisons ou observer des relations entre des variables.

Mais il faut rester vigilant à ce que les indicateurs retenus permettent réellement de rendre compte du concept qu'ils sont censés représenter, cela est dû au fait de l'imperfection de la mesure, étant donné les conditions de déroulement de toute enquête, ou à l'imperfection de l'indicateur⁷⁵, étant donné qu'aucune question ne peut jamais appréhender de manière entièrement satisfaisante la notion (Lazarsfeld, 1971).

A. Illustration des propos par l'auteur

A partir de l'indicateur **situation familiale au moment de la reprise**, on peut tout en considérant la taille de l'échantillon formuler des résultats fiables, car les situations étaient figées, ce sont des invariants. Par contre, si l'on utilise l'indicateur « *but au démarrage* » sur un entretien d'un cédant qui détient sa société depuis vingt ans, on risque d'aborder ce que Villier (1996) appelle la « *stabilité des données dans le temps* » ou la « *qualité objective des données* » (Pourtois & al, (2001). La reconstruction temporelle est complexe dans son articulation avec des données issue d'un environnement multi-sphérique (familial, sociétal, économique), mouvant sur la durée. Le chercheur doit être aussi « transparent » quant à la qualité de son échantillonnage, en principe un échantillon est représentatif si les unités qui le constituent ont été choisis par un procédé tel que tous les membres de la population ciblée ont la même probabilité de faire partie de l'échantillon (Temporal & Larmarange, 2006), (nous avons abordé l'origine de nos sources dans S.2.1-A).

De plus nous devons être particulièrement vigilant à l'évolution de la population des cédants, notamment avec la venue d'un facteur important la crise des «subprimes » qui a des effets collatéraux non négligeables sur les PME/TPE.

⁷⁵ Illustration des propos par l'auteur à partir de l'indicateur **situation familiale au moment de la reprise**, on peut tout en considérant la taille de l'échantillon formuler des résultats fiables, car les situations étaient figées, ce sont des invariants. Par contre si l'on utilise l'indicateur temporel sur un entretien d'un cédant qui détient sa société depuis vingt ans, on risque d'aborder ce que De Villiers (1996) appelle la « *stabilité des données dans le temps* », ou la « *qualité objective des données*» (Pourtois & al, 2001), la reconstruction temporelle est complexe dans son articulation avec des données issues d'un environnement multi-sphérique (familial, sociétal, économique) mouvant sur la durée.

On peut se poser la question sur la population de cédants, est-elle réellement la même entre ceux qui ont vendu avant, pendant la crise et dans quelle mesure elle diffère de la population visée initialement ?

Enfin nous nous sommes intéressés à une approche analytique complémentaire : **la triangulation**⁷⁶ qui aurait pu nous permettre de renforcer les interprétations, voire de valider ou d'infirmer certaine partie du récit de vie et de vérifier les validités des observations déjà faite.

Nous avons demandé aux chefs d'entreprises cédants si l'on pouvait rencontrer leur compagne ou épouse, mais là encore un seul a été d'accord, donc nous n'avons pas pu par cette voie recueillir des données supplémentaires qui nous auraient peut-être permis d'exclure des facteurs de confusions, et améliorer la confiance dans la validité et la fiabilité des données.

Nous avons imaginé nous tourner vers d'autres acteurs impliqués dans le processus tel que le personnel proche, l'assistant de direction, le directeur général ou « bras droit » en fonction de la taille de l'entreprise cédée, mais nous n'avons pas eu accès à ces populations, tant les chefs d'entreprises ne souhaitent pas avoir de retour « d'histoire » sur leur passé, peut-être à cause de ce que Davis & Stern (1980) qualifie de liens affectifs et émotionnels qui engendrent des biais cognitifs, avec des conséquences comportementales qui en découlent.

A moins que ce soit l'absence de relation interpersonnelle au sens de De Villiers (1995) qui en favorisant la prise de distance permet la construction du « Soi ».

Dans tous les cas, la fiabilité de la recherche repose pour l'essentiel sur la qualité du protocole de recherche, ainsi que sur la capacité, la compétence du chercheur à décrire le processus dans son entièreté (Huberman & Miles, 1991).

⁷⁶ Les quatre formes de triangulation d'après Denzin (1970) :

- **Triangulation des données** : plus d'un échantillon venant de la même population,
- **Triangulation des investigateurs** : plus d'un chercheur pour rassembler et interpréter les données,
- **Triangulation théorique** : interprétation de données de >1 perspective théorique,
- **Triangulation méthodologique** : plus d'une méthode pour rassembler des données.

Conclusion de la section 2

L'objectif de cette deuxième section étant de présenter le protocole de production et d'analyse des récits de vie.

Dans un premier temps nous avons abordé la méthode de collecte de données qualitatives, à travers des entretiens individuels.

Nous avons souligné les sources de difficultés d'accès au terrain, ensuite nous avons précisé notre démarche pour sélectionner 45 cédants, afin de conduire des entretiens semi-directifs.

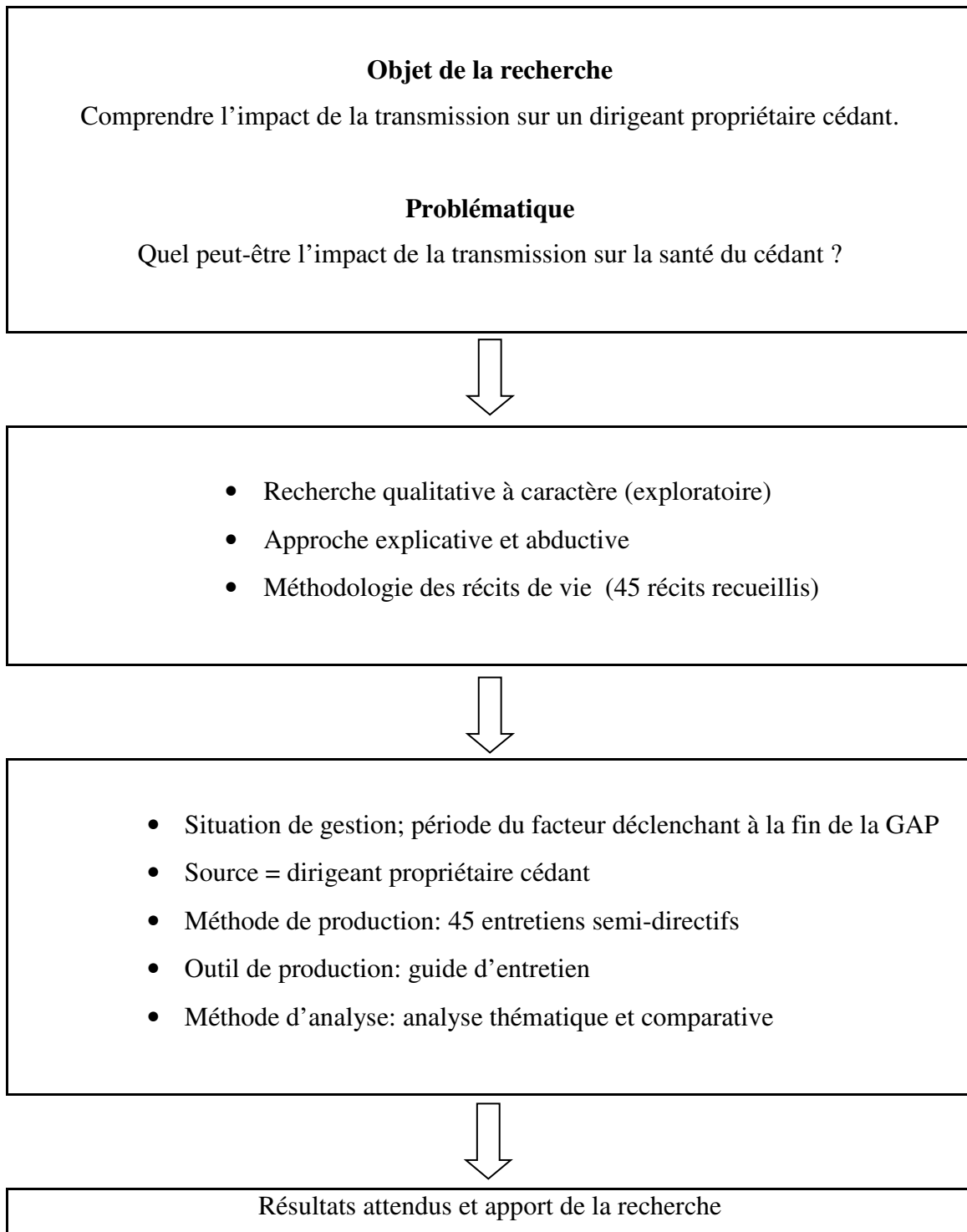
Dans un deuxième temps nous avons explicité les méthodes et instruments retenus pour l'analyse des données quantitatives des 45 récits de vie récoltés.

Pour finir, nous avons discuté des limites du cadre, des choix méthodologique, des autres voies que nous aurions pu explorer et de la validité de notre recherche.

Conclusion du chapitre 3

Ce troisième chapitre présente la structure et l'orientation méthodologique de notre recherche:

Figure 21 : Structure et orientation méthodologique de notre recherche



Chapitre IV

Les résultats de la recherche

« On obtient des résultats en exploitant des opportunités, non en résolvant des problèmes. »

Peter Drucker (1985)

Chapitre IV Les résultats de la recherche 174**Section I : La cession, responsable mais pas coupable 176****S.1.1. La santé, un facteur d'inégalité des cédants face à la cession 176****A. L'état de santé, facteur indissociable du processus de cession 176****B. L'aptitude psychologique au changement du cédant..... 181****S.1.2. Les principales sources d'altération de la santé du cédant après la cession 191****A. Les résistances aux changements 191****S.1.3. Les effets salutaires d'une cession 198****A. Un indicateur de mesure d'actions bénéfiques sur l'individu 198****S.1.4. L'erreur de prédication 207****Conclusion de la section 1..... 211****Section II Les déterminants pathogènes et salutogènes 212****S.2.1. Les facteurs pathogènes qui impactent l'état de santé du cédant 213****A. Le défaut de préparation de la cession, source de tous les maux 213****B. L'insuffisance d'accompagnement..... 220****S.2.2. La gestion des indicateurs spatio-temporel 226****A. La durée de la transmission 226****B. L'instabilité temporelle de la cession 228****C. La levée de la GAP, facteur de récurrence 230****S.2.3. Les facteurs clés de succès pour réussir une transmission en bonne santé . 233****A. La mise en place d'un « business plan » de la cession..... 234****B. L'anticipation et l'accompagnement, source de bienfaits 235****C. L'adéquation entre prix psychologique et évaluation..... 239****D. Transfert et réinvestissement des acquis, un nouvel objectif 239****E. Présentation de la période d'accompagnement 241****Conclusion de la Section II 246****Conclusion du Chapitre IV 247**

Section I : La cession, responsable mais pas coupable

Un dirigeant de PME est par essence seul face à lui-même dans la majorité des situations qu'il rencontre, il doit assurer ses choix, qu'ils soient conformes ou pas à ses valeurs et donc à ce qu'il est intrinsèquement (Ben Tahar & al, 2012). Ses décisions peuvent entraîner à terme des répercussions sur sa santé (Torrès, 2010).

Nous allons expliciter les enjeux associés à la préoccupation de santé, certes secondaire, mais qui peut devenir primordiale pendant le processus de cession.

Nous aborderons en premier lieu les inégalités des cédants en matière de santé face à la cession (S.1.1), puis nous intégrerons les réactions des cédants et leur rapport aux changements (S.1.2), et enfin nous aborderons les effets salutaires de certaines opérations (S.1.3) pour finir sur les erreurs de prédication.

S.1.1. La santé, un facteur d'inégalité des cédants face à la cession

La santé « entrepreneuriale » est un phénomène peu connu du grand public, les chercheurs conviennent que, l'entrepreneur est tout sauf un homme résigné en cas de difficultés, il peut dans certaines situations éprouver un sentiment d'impuissance, suite à des difficultés imprévisibles qu'il s'agisse de la perte d'un gros client ou d'un impayé conséquent (Gabilliet, 2010). Si l'on prend en compte la dimension « sanitaire » de ces derniers, qui se préoccupent peu de leur santé au travail, le cocktail peut devenir explosif si l'on rajoute un ingrédient supplémentaire; la cession de leur entreprise.

A. L'état de santé, facteur indissociable du processus de cession

La santé: source du facteur déclenchant

Beaucoup de dirigeants ne font que très peu de cas de leur santé lorsqu'ils dirigent leur PME (Valery & Pullich, 2010).

« J'avais bien eu deux, trois fois des grosses pressions au niveau de la poitrine, mais bon j'étais stressé, ou était en plein développement je dormais peu, j'étais rarement chez moi y compris le weekend...

J'ai pris conscience que la machine pouvait se casser quand j'ai eu un malaise en montant dans l'avion un soir en rentrant de Paris, ils n'ont pas voulu que je prenne le vol, ils m'ont débarqué » cédant n°12.

Une fois devant le fait accompli, certains dirigeants gardent leur automatisme professionnel en les appliquant sur les problèmes personnels que sont les ennuis de santé. Ils sont vraisemblablement peu nombreux, ceux qui prennent véritablement conscience de leur état de santé, il faut que le niveau d'alerte soit suffisant à leurs yeux pour qu'ils intègrent le paramètre santé.

« Suite à cet incident, j'ai décidé de me fixer un objectif: sous 12 mois vendre la société! » cédant n°12.

Ces profils de cédants, que l'on pourrait qualifier de « pseudo-contraint », dont « le moteur principal » est la quête de l'objectif, ne peuvent s'empêcher, y compris devant ce que l'on pourrait qualifier de risque potentiel non négligeable pour leur santé, de se fixer un dernier but: la cession.

Le cédant n°1, avait caché à son entourage y compris son associé sa maladie, un cancer, en prétextant qu'il voulait prendre sa retraite par anticipation, au soleil.

« Je ne voulais rien dire à personne, j'avais eu un cancer il y a quelques années mais, c'était passé. En fait, au fond de moi, cette entreprise c'était un peu ma raison de vivre, j'avais mes habitudes, mes collaborateurs, tout fonctionnait bien, puis j'ai senti que la maladie revenait, j'ai pensé que je pouvais la vaincre tout seul, j'ai pris la décision de vendre pour avoir le temps de me battre...J'ai même acheté le weekend qui a suivi la cession la maison de mes rêves à Cassis », cédant 1, constructeur de maisons individuelles.

Il semblerait que les dirigeants soient habitués à une demande psychologique très forte (Torrès, 2012). Ils prennent la maladie comme un aléa « économique », et la traite comme tel, en pensant trouver seul la solution. Malheureusement dans ce cas une fois la cession réalisée, dans l'année qui a suivi ce dirigeant est décédé.

Sur ce profil de cédant contraint par des raisons de santé, on peut se demander si le contrecoup psychologique (Duboulog, 2005), qui s'accompagne d'une forme de désagréable engourdissement, n'a pas été un accélérateur de la maladie.

L'importance du choc est fonction du profil du cédant (le choc est plus dévastateur si le cédant est le créateur de l'entreprise vendue). Pailot (1996), Bah (2006) rajoutent « *qu'il semblerait que plus la relation avec l'entreprise est ancienne, intense et essentielle, plus le choc psychologique sera important et la période de deuil longue et pénible* ».

Il apparaît difficile pour un dirigeant qui n'a pas intégré le facteur « santé » dans son développement, voir son prévisionnel de faire face à de tels aléas.

« En faisant des analyses de routine pour acheter les bureaux connexes aux nôtres, car on était en phase de croissance, on m'a détecté « des anomalies sanguines », pourtant j'étais en bonne santé apparente, j'avais la pêche! Puis, suite à des d'analyses complémentaires, ils ont trouvé que j'avais ce qu'ils appellent une maladie rare, et bien sûr ils ne savaient pas comment cela pouvait évoluer. J'en ai discuté avec ma femme et j'ai décidé de préparer ma succession et de vendre. Je me suis rapproché d'un cabinet spécialisé qui a fait l'état des lieux et la valorisation de l'entreprise, puis on a défini une stratégie ensemble, pour préparer la société à la vente, cela a pris deux bilans, mais on a réussi. J'ai eu de la chance, ma maladie ne se voyait pas. J'ai commencé par recruter un DG, je lui ai passé la main en douceur, puis quand il a commencé à bien diriger la société, on a déclenché la phase de cession! », cédant n°9.

Ce cédant était le créateur de son entreprise, il la gérail depuis 25 ans, mais **il a su intégrer comme un vulgaire acte de gestion ses contraintes médicales**, faisant abstraction de son amour pour son enfant imaginaire, face auquel un cédant a des difficultés à se détacher (Brunner, 2004).

« Je n'étais pas malade en soi, je prenais du temps pour faire du sport, c'était ma bouée de sauvetage, mais plus la société prenait de l'importance, plus je la sentais m'échapper. Je l'avais quasiment créé, en fait j'avais racheté 50% des parts et j'étais devenu le gérant, puis j'ai acheté les parts restantes aux « sleeping partners » et je suis passé de 3 salariés à 150 en 8 ans. Et là je me suis aperçu que j'étais en limite de compétence! J'étais arrivé à un seuil, soit je vendais, soit je m'associais à un groupe (industriel), du type d'éditeur de logiciel ou d'une grosse SSII (Intégrateur). J'ai commencé à stresser, alors que d'habitude j'étais pourtant habitué à la pression. Mais je pense que mon cerveau tirait la sonnette d'alarme, je ne dormais plus la nuit ou alors par tranche de 2 heures, j'avais de plus en plus de difficultés à me contenir, y compris dans ma vie privée, je n'arrivais plus à me concentrer, bref j'ai décidé de vendre, j'étais sur un marché porteur en trois mois j'ai trouvé une solution alternative, j'ai vendu mes parts en gardant la direction opérationnelle de la filiale qui était mon ancienne société. Au final la suite ne s'est pas déroulée comme prévue », cédant n°22

On rencontre là, **le cas typique du cédant en pré « burn-out », pour qui la santé perçue est bonne, alors que tout laisse à penser que l'individu à tous les symptômes d'épuisement professionnel**, avec des répercussions dans la sphère familiale (Olson & al, 2003) et sur le pilotage de l'entreprise (Wincent & al, 2008). Ben Tahar (2012) avance que *«le syndrome se manifeste au niveau émotionnel par la réduction des ressources émotionnelles, au niveau attitudinal par des attitudes impersonnelles, détachées et cyniques et au niveau auto-évaluatif par des auto-évaluations négatives des capacités et des compétences personnelles»*.

« Les affaires sont devenues de plus en plus difficiles, avec la crise des sub-primes les banques ont diminué les lignes de crédit, nous avons certains fournisseurs en Chine, notamment pour les pompes, les flacons, en Italie pour les composants, les essences de parfum... Bref, on a commencé à avoir des soucis de trésorerie. Cela faisait 22 ans que j'avais créé cette société, j'étais caution personnelle et avec deux bilans d'affilés négatifs, mes banquiers m'ont coupé les lignes de crédit. J'ai fait un emprunt personnel et j'ai remis du compte courant. Mais, le CA baissait aussi, donc à force de stresser j'ai fait un ulcère.

J'ai décidé de faire rentrer des investisseurs dans la société, cela n'a pas fonctionné, ils voulaient la majorité, c'était hors de question, puis après avoir passé plusieurs investisseurs potentiels, je me suis rapproché d'un intermédiaire en Fusacq et je lui ai donné à contre cœur un mandat pour céder, mais à une condition que je puisse rester deux ans consultant pour élaborer des nouveaux produits. La vente s'est réalisée in extremis, nous étions proche du dépôt de bilan», cédant 45.

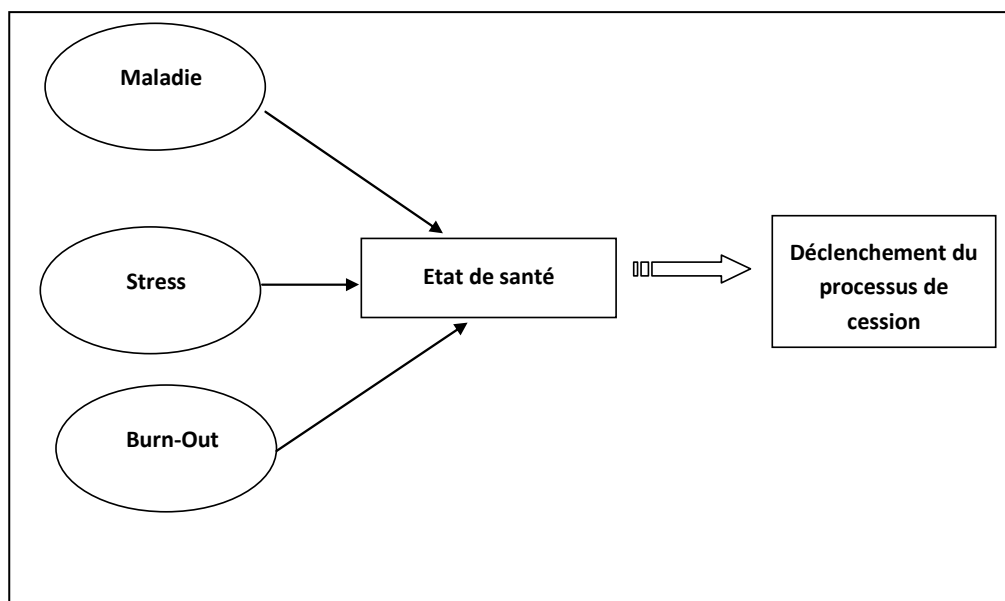
L'équilibre d'une PME est fragile, la conjonction de facteurs économiques et humains peut entraîner des situations qui mettent en péril sa survie. Auquel vient s'ajouter la solitude du dirigeant qui, quel que soit la situation doit trouver la solution seul (Gumbert & Boyd, 1983). Le dirigeant doit faire front aux problèmes de tout ordre: techniques, commerciaux, trésoreries... il va même dans certains cas remettre ses acquis personnels en jeu, par des cautions y compris en période de turbulence économique.

L'état de santé, à travers les divers cédants que nous avons pu interviewer est plutôt perçu comme un paramètre externe qu'ils prennent ou pas en compte dans un premier temps, mais qui dès qu'il interfère trop sur leur gestion au quotidien est intégré de fait, sans un lien apparent entre ce que l'on pourrait qualifier de souffrance physique et d'impact sur leur décision.

Il semblerait que l'émotionnel ne rentre pas en ligne de compte dans la ratification de leur choix, celui-ci semble être le fruit d'un cheminement de pensées organisationnelles. Le chef d'entreprise a un problème, il a perdu un marché, il accentue la prospection de nouveaux clients, il y a une modification de réglementation, il corrige les normes de productions.

Il en va de même avec sa santé, son corps fait en quelque sorte partie prenante de l'arbitrage économique. On pourrait imaginer, avec une vision externe que leur décision est raisonnable, mais en apparence leur choix est plutôt raisonné, leur grande force est leur niveau d'adaptabilité, même s'ils sont atteints dans le plus profond de leur être, par un élément exogène, non contrôlable: la maladie.

Cette variable externe est bien dans les cas que nous avons présenté la source du facteur déclenchant de la cession.

Figure 22 : La maladie, source du facteur déclenchant de la cession

B. L'aptitude psychologique au changement du cédant pendant la cession en fonction de son profil

Plus précisément, y'a-t'il une modification de la santé pendant la cession?

En phase d'observation, les impératifs de compréhension sont multiples et protéiformes, la liaison qu'il peut y avoir entre un fait et sa portée sont éminemment contestables, tant ils sont sujet à l'appréciation des deux parties, celui qui raconte son récit, voir qui le revit et le chercheur qui malgré son purisme personnel doit rester le plus neutre possible.

a. Le cédant velléitaire

« Une fois que ma décision a été prise, on parlait de changer de vie avec mon mari, on venait de prendre 6 mois sabbatiques, j'avais confié les clés de la société à mon bras droit, à qui j'avais cédé 20% des parts et nommé cogérante avant de partir. J'ai essayé de vendre la société seule, mon expert-comptable avait réalisé une valorisation qui me convenait, tout allait bien. J'ai demandé à mon associée si elle voulait reprendre le reste des parts, je lui aurais fait en deux parties, du cash et un crédit vendeur, mais elle m'a dit qu'elle ne se sentait pas de porter la société seule.

Mon expert-comptable m'a présenté deux acquéreurs potentiels, le premier voulait d'emblée rencontrer l'ensemble du personnel, je ne savais pas trop quoi faire, on a commencé par un déjeuner avec mon associée et à la fin du repas, j'ai vu que cela ne collait pas entre les deux, on en est resté-là. Le deuxième, une fois les bilans envoyés, a commencé par me dire que le prix que je demandais était trop élevé par rapport à la rentabilité de la société. Il attendait que je revoie mon prix dans des proportions qui pour moi n'étaient pas acceptables.

Donc retour à la case départ, trois mois plus tard, sur les conseils de mon expert-comptable j'ai rencontré deux spécialistes de la cession, avec un apriori un peu négatif, je les assimilais à des agents immobiliers.

Le feeling est passé avec l'un d'eux, qui m'a accompagné tout le long de l'opération, qui a duré entre le moment où j'ai signé son mandat et le passage de témoin 7 mois.

Pendant cette période, j'ai eu des poussées de stress notamment vers la fin, dans la phase finale car pour la LOI, tout s'est passé très vite, mais ensuite malheureusement mon bilan n'a pas été conforme aux prévisions et là il a fallu revoir le prix! Pendant cette période de négociation où je ne voyais pas l'acquéreur, c'était l'intermédiaire qui faisait le tampon, j'étais stressée, énervée, à la limite d'être irascible. La veille de signer, mon associée me dit qu'elle avait changé d'avis, qu'elle voulait de nouvelles conditions pour le futur pacte d'associé, j'ai cru que le « ciel me tombait sur la tête », j'avais créé la société il y avait 17 ans, elle ne la dirigeait que depuis 1,5 ans et elle voulait m'imposer sa voix, j'ai failli tout arrêter, cette nuit-là je n'ai pas dormi, l'intermédiaire a réussi à trouver un terrain d'entente, mais ça a été très dur psychologiquement, le bon côté des choses est que j'ai perdu du poids! », cédante n°28.

Afin de tenter d'explicitier le vécu de cette dirigeante cédante, avec les aléas rencontrés lors du processus de cession, nous allons essayer d'interpréter son comportement à travers une grille de lecture proposé par Prochaska & Diclemente (1983), à travers le modèle du changement de comportement, qui se concentre sur la capacité de prise de décision de l'individu, en intégrant la dimension temporelle, qui propose qu'un individu puisse progresser à travers cinq étapes du changement en essayant de modifier son comportement.

Figure 23 : Modèle du changement de comportement appliqué à la cédante n°28**Première étape :**

Pré-contemplation	Conséquences
Je décide de vendre ma société seule, je ne suis pas ou peu informée.	Je m'inquiète pour l'avenir, donc petite augmentation de stress

**Deuxième étape:**

Contemplation	Conséquences
Je prends conseil, j'ai pris une décision, j'ai vraiment l'intention de vendre	Le cédant a pesé sa décision, il a l'intention de faire un changement dans les 6 prochains mois.

**Troisième étape:**

La préparation, action	Conséquences
La phase de présentation, de pré-négociation, le cédant est accompagné dans ses démarches	Il suit un plan d'action guidé et peut encore choisir entre plusieurs solutions, le niveau de stress est géré.

**Quatrième étape:**

Action	Conséquences
C'est la phase difficile de négociation du protocole, puis du passage de relai.	Le cédant fait des efforts pour modifier son comportement, il est prêt à tout arrêter, il est à la limite du burn-out.

**Cinquième étape:**

Le maintien	Conséquences
Le pot de départ est passé, le cédant réorganise sa vie.	Pour arriver à passer à autre chose l'intermédiaire organise plusieurs rendez-vous pour éviter que le dirigeant vive dans le passé et qu'il puisse faire son travail de deuil.

On s'aperçoit, notamment dans le cas du cédant n°28 que le stress est monté de manière crescendo au fur et à mesure des étapes, notamment dans la phase d'action. Prochaska & al (1997), avancent que les individus ont fait des efforts pour modifier leur comportement, mais cette étape nécessite un engagement important de temps et d'énergie sans avoir immédiatement un résultat visible sur leur comportement. Cela peut se traduire par une rechute, où le dirigeant remet tout en cause « *j'ai failli tout arrêter* », pour reprendre sa situation antérieure, car en l'état, il est dans une posture inconfortable au niveau psychologique, avec des syndromes qui ressemblent à ceux du burn-out, « *j'étais énervé... irascible...j'ai failli tout arrêter...je n'ai pas dormi de la nuit...* ».

Dans ce cas, l'individu n'a pas subi de « dommage » suite au changement de comportement pendant le déroulement du processus de cession. Les réactions qu'il a eu, étaient en partie prévisibles avec une analyse trans-théorique du changement, mais on peut se poser la question du poids de l'accompagnateur dans ce processus qui dans le cas cité, était un « coach en fusion acquisition » plutôt qu'un simple intermédiaire économique. Que serait-il advenu si le cédant avait pensé que les inconvénients « du protocole » étaient supérieur « à la motivation de la vente », on aurait pu arriver à la situation où l'individu reste bloqué dans un stade de contemplation chronique, comportementale ou de procrastination⁷⁷ (Scholl, 2002).

Ces profils de **cédants velléitaires**, que Bah (2006) qualifie d'indécis, peuvent être capables du pire comme du meilleur, car ils veulent « autre chose », mais ils ont du mal à se séparer de ce qui finit par représenter un « morceau » d'eux-mêmes. L'impact sur leur état de santé, dû à cette étape de transmission, va dépendre de leur capacité à passer d'une phase de changement à une autre. **Son coût sera proportionnel à la combativité du cédant. Il sera d'autant moins important pour le cédant, s'il peut apprécier le côté positif de la situation avec autant d'objectivité que son côté négatif.**

⁷⁷ La procrastination est une tendance à remettre systématiquement au lendemain des actions, surtout lorsque l'action ne procure pas de satisfaction immédiate à l'individu.

b. Le cédant détaché ou « à sang froid »

Le cas du cédant n°16 est atypique car on est face à un cédant détaché que l'on pourrait qualifier de récidiviste.

« Cette franchise, je l'ai montée en cinq ans, j'avais déjà vendu un groupe de parfumerie il y a dix ans, puis une petite centrale d'achat il y a cinq ans, je voyais cette opération comme la dernière avant de me retirer des affaires, enfin avant de prendre juste une activité de consultant pour m'occuper...j'avais tout anticipé quand je l'ai créé, je savais à peu près à qui j'allais la vendre! Cela s'est passé comme je l'espérai, j'ai juste eu une montée d'adrénaline pendant la négociation lorsqu'ils ont voulu m'imposer de rester comme directeur pendant deux ans, cela a été un peu tendu, mais comme ils connaissaient mon mauvais caractère, je me suis lâché dans la négociation finale au risque de tout faire « capoter ». J'étais à l'aise car je savais que leurs concurrents étaient intéressés. Donc à part ce coup de colère, je n'ai pas eu de stress particulier. Mais bon, j'en étais à la troisième affaire que je vendais, je n'étais pas un débutant! »

En fait, sur ce **profil de gérant détaché** (Bah, 2006), si ce dernier n'a pas **de problème de santé avant la cession, l'action de céder n'engendre pas de modification de son état de santé.**

c. Le cédant attaché ou « affectif »

« Mes enfants ne voulaient pas reprendre l'entreprise, une société de maçonnerie générale ça ne fait pas rêver! Mais bon j'avais une trentaine de salariés, cela marchait bien, mon fils qui travaillait dans l'entreprise, n'a jamais voulu apprendre à faire un devis, il préférerait rester sur le chantier et conduire les travaux. Donc je me suis dit pour mes 64 ans, il faut se décider sinon tu vas rester là jusqu'à la fin. J'en ai parlé à mon épouse, on a fait une réunion avec nos deux autres enfants, puis tant pis je me suis résigné à la vendre, je suis d'abord passé par la CAPEB, j'ai fait plusieurs réunions avec un conseiller, puis au bout d'un moment j'en avais assez, des paroles toujours des paroles, je voulais des actes. Alors là ils m'ont envoyé plusieurs acheteurs, comme par exemple ce parisien bardé de diplômes qui n'avait jamais vu une grange, on est en

Aveyron quand même! Ou celui qui voulait tout sans payer, celui qui voulait rester un an à mes côtés pour voir, ils m'ont rendu malade, j'avais des crampes d'estomac à force, rien que d'en parler! Au bout d'un an, on a tourné dans tous les sens mais rien de concret, je me suis rapproché d'un intermédiaire en lui disant, qu'il fallait qu'il me trouve un repreneur puisque mon fils ne voulait pas reprendre la société que j'avais créé, il y avait trente ans déjà. Je me souviens que plus je lui parlais, plus j'avais mal au ventre... Au final l'intermédiaire a trouvé un acheteur, pas mal, un jeune, comme moi à l'époque et j'ai réussi à ce que mon fils s'associe avec lui! », cédant n°7

Il s'agit pour le cédant d'accepter, de passer par toutes les étapes du changement de comportement, avec notamment une fois la première étape passée, la **pré-contemplation** qui chez ce cédant n'a pas généré de problème en apparence.

La phase de contemplation, période de forte ambivalence, où le cédant est conscient du fait qu'aucun de ses enfants ne va lui succéder, mais toutefois il ne change pas sa stratégie, qui est de céder l'entreprise (il retarde le moment fatidique en refusant consciemment ou inconsciemment les acheteurs potentiels). Le passage en phase 3, **la préparation** commence à lui coûter humainement, car ce devrait être pour lui une période de planification de son futur, avec la mise en œuvre des premiers efforts de changements.

Les freins psychologiques qui bloquent la validation des premiers candidats entrepreneurs, le besoin de se construire des convictions et de se positionner graduellement au sein de son nouvel environnement, commencent à avoir des effets sur sa santé (« *j'avais des crampes d'estomac* »).

Le passage au stade suivant: l'action au cours de laquelle le cédant est censé modifier concrètement son comportement, ses cognitions, ses attitudes, n'a été vraisemblablement possible que grâce à l'apport d'une solution extérieure lui permettant de stabiliser ses espoirs à travers « l'association » d'un fils spirituel et d'un fils génétique.

Au fond, c'est à partir de ce mariage de raison que ce profil de cédant affectif (Boussaguet, Fromenty, 2009), va pouvoir commencer à basculer dans la phase de maintien, qui est la période de consolidation du changement effectué, où l'individu s'efforce d'éviter les rechutes possibles et peut commencer sa phase de deuil (Pailot 1996, Bah, 2006).

Le cédant attaché ou affectif, pendant le déroulement du processus peut voir son état de santé altéré, si l'enchaînement n'est pas conforme à ses convictions ou à ses attentes.

d. Le cédant contraint

« Vendre mon entreprise à 55 ans je ne l'avais même pas envisagé, je l'avais repris il y avait moins de cinq ans, il me restait deux ans de dette senior et j'aurais été tranquille. La vie en a décidé autrement, mon métier a changé rapidement alors que le société avait presque 30 ans, notre spécialité le sourcing, on achetait les produits et on les revendait à l'industrie, on était des fournisseurs de deuxième et troisième rang. C'est vrai que les marges avaient tendance à se réduire, mais je n'ai pas vu arriver la crise de 2010, l'impact sur notre CA a été en quelques mois terrible. J'ai investi en compte courant pour payer une fois la dette sénior, puis je me suis mis sous la coupe du tribunal de commerce avec un mandat ad hoc, pour essayer de trouver une solution avant de tout perdre, car j'étais caution personnelle pour le prêt et pour les facilités bancaires (Credoc, découvert, traite). Cela a été le pire moment de ma vie, être en échec sans avoir fait réellement d'erreur. Ma seule faute, était de ne pas avoir su anticiper la crise. Au niveau santé, j'ai pris du poids, lorsque je stress je gonfle, bien entendu je ne dormais plus, vous vous rendez compte, me faire saisir à 55 ans, cela aurait été impossible de rebondir derrière. J'ai même eu des idées très noires...

Comme j'étais devenu insomniaque, je ne voulais plus voir personne, j'ai commencé à faire de l'hypertension, j'avais mal partout, bref l'horreur, je ne souhaite à personne de passer par là.

Le mandataire a trouvé un industriel qu'il connaissait, susceptible de reprendre à la « casse » ma société, on a réussi tant bien que mal à céder le fond. Il a récupéré la plus grande majorité du personnel et j'ai réussi à solder le prêt avec les comptes clients, et le stock. Je m'en suis sorti de justesse! Mais c'est fini, je ne veux plus être dirigeant propriétaire d'une PME, dirigeant salarié pourquoi pas, mais je veux pouvoir vivre sans me soucier de qui va payer les salariés à la fin du mois», cédant n°44.

Lorsque l'individu passe à travers une série normale de stades de changements, en intégrant la dimension temporelle, un processus se met en place qui va lui permettre de prendre conscience du problème, dans le cas présent le dirigeant n'était pas prêt pour cela.

Il a glissé rapidement dans un deuxième stade, où l'intention de changer commence à apparaître, mais toujours avec une certaine ambivalence (« *Je veux sortir de cette situation* », mais il remet de l'argent pour continuer...), avec le risque de rester bloqué dans ce stade pendant longtemps (« **contemplation** »). Puis vient le stade de la « **préparation** », il met en place un plan d'action en se faisant accompagner, voire en déléguant pour partie auprès du mandataire ad hoc, il lui faut matérialiser le changement avec des dates, des moyens, des lieux. Afin de pouvoir arriver au stade de « **l'action** », le cédant doit avoir fait des modifications concrètes de son comportement, c'est le « lâchez prise » qui devrait lui permettre de passer à autre chose, une autre vie et surtout de ne pas faire un sujet tabou de ce qu'il vient de vivre (Bourrit, 2011).

Ce cédant contraint, a vécu une période qui juggle tous les facteurs de risques organisationnels: une surcharge quantitative de travail, doublée d'une surcharge qualitative à laquelle vient se rajouter un effort mental pour trouver une solution à l'impasse économique dans lequel il se trouvait. Lorsque l'exposition à des facteurs de risques excède les capacités de l'individu à y faire face, les conséquences individuelles peuvent être multiples: détresse psychologique, dépression, épuisement professionnel ou encore symptômes psychosomatiques (hypertension, ulcères maladies cardiovasculaires) (Ilfed, 1987).

On peut naturellement se demander qui est la source de ces facteurs de risques organisationnels: la cession ou bien est-ce la contrainte économique qui impose la cession?

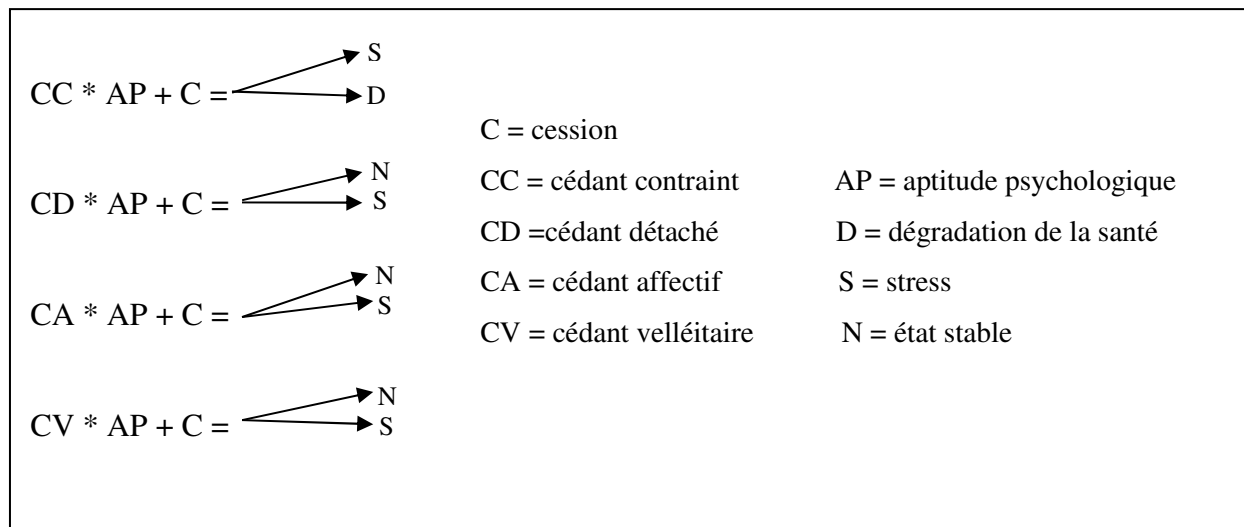
Il semblerait que la santé d'un dirigeant contraint est altérée de manière plus ou moins significative en fonction de ses capacités à faire face pendant le processus de cession, aux difficultés qui surviennent.

Figure 24 : Tableau récapitulatif de l'état de santé du cédant en fonction de son profil pendant la cession

<u>Profil du cédant:</u>	<u>Etat de santé:</u>
Cédant contraint	→ très affecté
Cédant à sang froid (détaché)	→ neutre à peu affecté
Cédant affectif	→ neutre à très affecté
Cédant velléitaire	→ neutre à affecté

Le tableau ci-dessus résume l'ensemble des profils que nous avons étudié, la difficulté rencontrée sur la mise en donnée chiffrée de la santé d'un individu, vient du fait qu'**il est difficile de quantifier sous forme d'échelle l'état de santé**. Cela reste **un élément subjectif propre à chaque individu dépendant de la temporalité**, il en est de même pour le sentiment de bien-être qui, en fonction de son vécu sera inégalement proportionnel. En revanche, nous avons pu observer que tous les cédants ne sont pas égaux devant la cession, si nous faisons abstraction des maladies « que l'on pourrait qualifier de visibles et mesurables » (cancer, ulcère, maladie rare,...), qui sont des facteurs de déclenchement « physiques », poussant le cédant par obligation à faire un choix. Il est difficile d'évaluer méthodiquement l'impact du stress, de la fatigue sur l'instable équilibre interne du dirigeant par rapport à des motivations personnelles tant la dimension émotionnelle est proportionnelle à ce qui a été vécu dans le passé et par moment sans lien apparent avec l'instant présent.

Il se dégage néanmoins des tendances que nous avons fait apparaître dans le tableau ci-dessus. Tout laisse à penser que les cédants réagissent tels que la plupart des chercheurs ont pu les classer en fonction de leur profil (voir tableau récapitulatif des cédants p12), mais avec **une variable inconnue dans l'équation que représente la cession, que nous nommerons « l'aptitude psychologique » tant cet élément « émotionnel » est proportionnel à la gravité objective ou à l'opportunité subjective, pour accomplir une action en accord avec son intégrité ou faire remonter « des fantômes du passé »**.

Figure 25 : Equation représentant la santé du cédant pendant la cession

S.1.2 Les principales sources d'altération de la santé du cédant après la cession

Il serait imaginable qu'une fois le symbolique « pot de départ » réalisé, le dirigeant soit prêt à tourner la page, à passer à « autre chose ». Si pour certains, c'est le cas, pour la plupart cette situation inédite est marquée par une grande ambiguïté, voire ambivalence (Kittel, 1996).

Autrement dit, le dirigeant s'est engagé dans un changement de comportement mais il peut rester bloqué à certains stades, ou dans certains cas il rechute, tant la dimension émotive peut générer des conflits psychiques et des réactions opposés aux intentions de cession (Boussaguet, Bah, 2008).

A. Les résistances aux changements

Un changement imposé, est traditionnellement un changement auquel l'individu s'oppose, *« l'homme a en particulier la possibilité d'exercer sur un nombre de décisions un certain contrôle...les décisions peuvent conduire à une action immédiate ou différée pour interagir avec l'environnement et en retirer certains avantages ou en éviter certains inconvénients »* (Damier, 2014).

Dans certains cas, il conviendra alors d'intégrer et digérer les résistances « naturelles » qui s'opèrent.

a. Le cédant affectif contrarié

«J'ai fait une bonne affaire, j'avais envie de vendre, mon principal client m'a fait une offre que je ne pouvais refuser, financièrement cela correspondait à mes attentes, j'avais 55 ans quand ils m'ont fait la proposition, je voulais partir faire du bateau six mois par an... bon, ils ont rajouté une condition, il fallait que je reste trois ans sinon le prix était diminué, en fait j'avais un earn-out à 3 ans. Tout s'est bien passé pendant deux ans et la troisième année ça été l'enfer! J'ai compris qu'ils voulaient que je démissionne pour ne pas verser le complément de prix. J'ai tenu bon... mais ensuite ils ont licencié mes meilleurs collaborateurs, ils ont pris des décisions minables, ont fait courir le bruit que je voulais en sous mains faire couler la société. J'ai vécu un

calvaire, alors que je commençai sur les deux premières années à me faire à l'idée que j'avais passé le relais et que je me préparais à une autre vie.

Moralité, j'ai eu un problème gastrique, on a failli me poser un sphincter, je dois prendre des médicaments à vie et en plus j'ai eu de l'eczéma⁷⁸. Cela en devient physique, je ne veux plus en entendre parler! », cédant n°4.

A travers ce cédant il apparaît que la « rechute » est possible, si Prochaska & Diclemente (1982) parlent de ce stade comme faisant partie intégrale du processus normal du changement sans manifestation pathologique, mais un « temps donné » peut s'avérer nécessaire à la réussite finale du processus. Avec le risque latent que l'individu reste bloqué à ce stade du processus sans parvenir à passer à la « **terminaison** » qui marque la réussite finale, la satisfaction de pouvoir passer à autre chose.

Sur ce profil de cédant affectif, que l'on pourrait qualifier de « contrarié », la cession à un effet pathogène sur sa santé. Si dans un premier temps sa prise de décision : céder l'entreprise, était conforme avec ses options personnelles avec notamment la prise en compte du coût à envisager pour sa réalisation. La deuxième phase, imprévue a conduit ce dernier dans une voie, où les bénéfices attendus ont été différés, voir annihilés.

b. Le cédant affectif

La retraite raisonne pour quelques cédants, comme une phase de bascule entre la vie active et une forme de trépas. Certains ont besoin « *d'électrochoc relationnel* » pour « *se lancer dans un processus d'inversion progressive des rôles* » (Freyman, 2009).

« J'avais fait un choix, céder ma société pour partir à la retraite, cela a été difficile déjà au niveau de la prise de décision, je ne me voyais pas sans l'entreprise. On avait abordé le sujet avec mon épouse, qui avait vendu sa pharmacie à 55 ans, et qui

⁷⁸ L'eczéma est une maladie de la peau qui évolue par poussées successives pouvant entraîner des démangeaisons intenses, des troubles du sommeil... Au-delà des définitions purement scientifiques, le corps médical reconnaît que le stress et les émotions fortes peuvent faire partie des déclencheurs de la maladie. Le décodage biologique ou encore l'approche psychosomatique qui permet d'appréhender les maladies du point de vue émotionnel décrivent l'eczéma comme l'expression d'un conflit émotionnel mal géré que le corps cherche à résoudre. C'est dans certains cas un conflit de séparation qui est à l'origine de la pathologie (Pasteur, 2011). De là à faire le parallèle entre la séparation du cédant et de « l'objet vénéré » (l'entreprise), il n'y a qu'un pas pour désigner le déclencheur potentiel de l'eczéma!

trépignait pour que l'on parte plus souvent en vacances ou que l'on aille chez nos enfants qui ne sont plus sur la région. Elle m'a mis la pression! Finalement je me suis décidé, j'avais dans le groupe de copains, un spécialiste de la transmission, on avait déjà plusieurs fois discuté de l'impact humain, des montages financiers à réaliser...Je lui ai demandé de m'accompagner, en posant mes conditions sur le repreneur et le devenir de la société.

Au début, il a fait exactement ce que je demandais en me présentant les profils que j'avais sélectionné, mais il m'avait dit que je cherchais le 'mouton à cinq pattes', je n'avais pas compris ce qu'il voulait dire, puis au fil des présentations, j'ai pris la mesure de mes requêtes, et au final je lui ai dit qu'il avait carte blanche...Six mois plus tard je signalais la cession de part, j'avais demandé de rester comme conseil pendant un an, là encore contre son avis. Il avait raison au bout d'un mois, je me « tamponnais » avec l'acheteur.

Et là j'ai eu un choc, je me suis rendu compte que je n'étais plus le patron, il fallait se rendre à l'évidence. J'ai passé deux, trois mois difficiles, je tournais en rond, je dormais mal, j'étais un peu « soupe au lait », heureusement j'étais juge au tribunal de commerce, je pense que cela m'a sauvé, j'ai continué à être impliqué, à étudier des dossiers et aujourd'hui, cela fait deux ans que j'ai vendu, je suis le plus heureux des hommes! A ceci près que j'ai 62 ans et que je me sens très en forme, pour relever un autre défi, mais cette fois hors du monde entrepreneurial», cédant n°5.

Au fur et à mesure des étapes ce cédant affectif se rend compte que dans une transmission le pouvoir ne s'abandonne pas sans peine (Le Bars, 1991). En apparence sa décision était raisonnée, la cession qui devait en découler, était planifiée, organisée. Le cédant était accompagné, mais le « travail de deuil renvoie à un processus de renonciation, au passage d'une perte subie à une perte acceptée » (Bah, 2006). Bah avance qu'il n'y a pas de « renoncement sans processus de deuil » et qu'il n'y a pas de « deuil sans un travail long et douloureux ».

En effet, l'individu va perdre non seulement son « objet de toutes les attentions » : sa société, mais aussi il se rend compte que c'est la fin d'une histoire, qui le rapproche de la fin de sa vie. Damier (2014) prétend que l'individu dispose de capacités à se projeter dans le temps, et pondère les avantages de ses choix en fonction d'échéances différentes, lui permettant

d'ajuster l'impact du gain où la perte en fonction du temps, à l'identique d'une évolution financière d'un projet (temporel discounting).

Ce cédant affectif une fois sa période de deuil réalisée, se retrouve à la fin du processus du modèle trans-théorique de changement dans la phase « **sortie permanente** » (terminaison).

Ce stade marque la réussite finale du processus dans lequel l'individu est passé à autre chose, en l'occurrence ce cédant n'a pas de séquelle au niveau santé, il y a eu certes une période de légère instabilité psychique ou psychologique après la cession, mais le fait de passer toutes les étapes lui a permis d'envisager l'avenir sereinement.

c. Cédant velléitaire « perturbé »

« 56 ans, une belle offre, pourquoi pas en profiter pour faire autre chose! Mais c'était trop beau pour être vrai, j'ai cédé ma société, je n'étais pas préparé, mais j'avais d'autres activités qui me prenaient à peu près un tiers de mon temps, j'avais bien investi dans l'immobilier et la gestion de mon parc m'occupait, en rajoutant à cela mon mandat comme adjoint à la mairie, cela pouvait faire un temps plein. La cession s'est bien déroulée, il y avait un intermédiaire qui a bien fait son « boulot ». En neuf mois entre le premier coup de téléphone et le pot de départ tout a été bouclé, ils voulaient que je reste trois mois pour assurer la passation, c'était un groupe du même secteur d'activité, ils connaissaient le métier, donc tout s'est bien déroulé. En résumé j'ai vendu au prix que je souhaitais, et après trois mois je n'ai plus eu ni de son ni d'image, j'ai tourné la page sans difficulté, mes journées étaient aussi remplies mais différemment. Par contre, un an et demi après j'ai reçu un recommandé où en substance il me disait qu'un client attaquait la société, l'appel d'offre avait été sous ma mandature et donc j'étais responsable, donc les dommages demandés par le client seraient à ma charge. Bien entendu, l'effet de surprise passé je les ai appelé, mais je n'avais pas gardé d'archives pour répondre à leurs questions et comble de malchance pour moi, ils avaient transféré le bureau d'étude et de chiffrage à leur siège, licenciant au passage mes deux anciens collaborateurs. A partir de là, cela a été avocat, tribunal de commerce puis expert, contre-expertise, appel et j'en passe, bref ils voulaient à tout prix faire déclencher la garantie bancaire qui avait été mise en place au moment de la

cession. A ce moment-là vous voyez que vous êtes seul, face à des avocats qui vous traitent d'escrocs et vous n'avez plus d'informations pour répondre, en partant vous laissez tout y compris les archives. Pendant ces trois années de procès, j'ai commencé par avoir de la tension, à être énervé puis découragé, j'ai failli au bout d'un moment leur dire « prenez tout et fichez moi la paix » mais je me suis battu et on est arrivé à une solution médiane, un arrangement à l'amiable, depuis j'ai des problèmes de prostate je me fais suivre, je ne sais pas si cela vient de là ou pas mais, ne me parlez plus de cession! », cédant n°5.

Nous étions typiquement dans le cas d'un cédant qui avait fait son deuil (Pailot, 1996), le stade que Bah (2006) qualifie de « *regard nouveau sur le monde* » était atteint. Il a fallu qu'un élément externe vienne perturber « l'équilibre du cédant », remettant en cause la situation et donc le comportement qui s'était stabilisé. Prochaska & Diclemente (1982) insistent sur les risques de rechutes potentielles de l'individu notamment en cas de situations stressantes qui peuvent générer des comportements malsains.

Dans le cas de ce cédant velléitaire, faire un raccourci entre l'apparition de ses problèmes de santé post cession et le déclenchement de la GAP serait excessif mais le lien de cause à effet peut être mis en exergue, au moins comme facteur déclenchant, d'un mal être qui s'est traduit par une altération de la santé physique.

d. Le cédant contraint

Une contrainte est une mesure qui prive ou qui restreint la liberté d'un individu dans le choix de suivre une direction ou pas. Les motifs de contraintes sont variés pour un cédant: ils vont de la maladie aux difficultés financières en passant par les problèmes familiaux, les contraintes administratives (fiscales, règlementaires), ils génèrent chez le cédant un sentiment d'injustice et une sensation d'infantilisation servile.

« J'avais repris cette entreprise après avoir été quasiment à tous les postes dans plusieurs groupes dans l'agroalimentaire, à 54 ans il y avait un plan social, j'en ai profité pour partir avec un chèque. J'avais une petite idée, reprendre la boîte de distribution qu'avait monté un ancien collègue, qui en avait assez et voulait partir à la

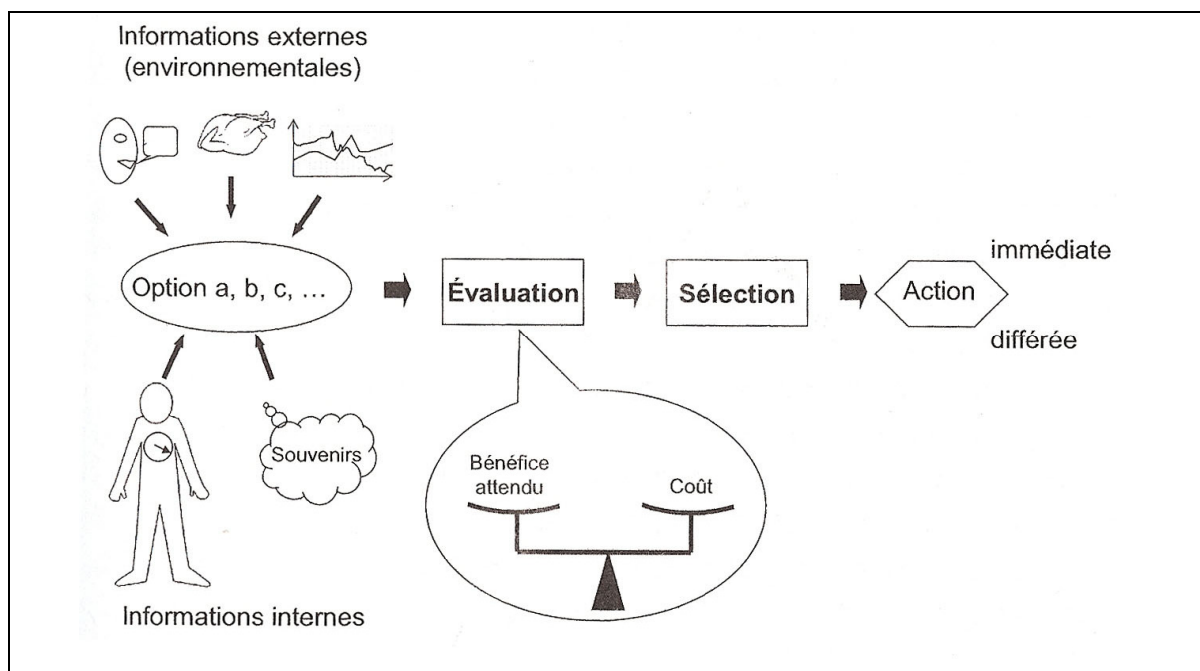
retraite. On se connaissait bien, la transition s'est faite en douceur, et j'ai repris la société avec une partie du prix comptant et le reste en crédit vendeur. Les quatre premières années, j'ai augmenté le CA de 10% par an, tout allait bien.

Ensuite, j'ai perdu mon commercial, un malheureux accident de voiture et la commerciale qui le secondait a suivi son mari à l'export et a donné sa démission. En trois mois j'ai perdu 80% de ma force commerciale, je gardais 20% de clients en direct, en parallèle le contre coup de la crise sur le blé et la farine m'ont fait vendre à perte car j'avais des marchés à commande signée avec la grande distribution, donc si j'arrêtais un marché je perdais l'enseigne. En clair, les deux cumulés, j'ai réalisé une perte globale de deux fois mes fonds propres, je n'avais que deux solutions; vendre ma maison pour remettre de la trésorerie ou vendre la société « au rabais ». A 59 ans j'ai choisi à contre cœur de vendre la société. Je pensais que cela se ferait facilement et que je pourrais rester comme salarié pour avoir tous mes trimestres pour la retraite! J'ai mis presque un an pour la céder et finalement c'est un concurrent qui m'a repris pour l'euro symbolique. J'ai très mal vécu ce moment, c'était un échec et notamment moi qui avait toujours gagné dans ma vie professionnelle, c'était en quelque sorte un déshonneur. Je me suis replié sur moi-même, j'ai eu un ulcère, des problèmes gastriques, une mini dépression et même là quand je vous en parle cela me donne la nausée, je ne suis pas bien, pourtant cela fait trois ans déjà. En fait sur le papier, mais dans les faits je n'ai pas pu décrocher, je suis allé les aider bénévolement, après ma période d'accompagnement d'un an, pendant au moins trois mois, jusqu'à ce qu'ils me mettent dehors de chez moi! », cédant n°17.

Ce dirigeant au profil « contraint » n'a pas désiré le changement qui lui a été imposé. La confrontation d'informations externes (environnementales) et internes (cognitives) a engendré diverses options d'actions, qui sont analysées par l'individu avec les bénéfices à attendre ou les coûts associés. Il en découle un choix et une action (Damier, 2014).

Il y a ceux qui acceptent les modifications pour préparer le lendemain, et ceux qui laissent le cours des choses diriger la transformation en cours (Zone, 2003).

Figure 26 : Evaluer puis choisir, d'après Damier (2014)



Cette typologie de changement que Perret & Ramantro (1996) qualifient de changement « déterminé », ne se fait pas naturellement, mais sous la pression du contexte extérieur de l'organisation, de l'environnement. L'individu n'a pas la possibilité ou la capacité à s'adapter, **il doit s'accommoder avec les nouvelles situations qui tendent à modifier ses fondements cognitifs et émotifs**. Il n'arrive pas à se projeter dans l'avenir. Cette situation a pour résultat de bloquer l'aptitude psychologique du cédant à faire son deuil (« *je suis allé les aider bénévolement... jusqu'à ce qu'ils me mettent dehors de chez moi!* »).

A partir des différents profils de cédants que nous avons approchés dans le cadre de notre recherche, nous avons réalisé un tableau synthétisant les résultats des variations de l'état de santé des cédants suite à une cession.

Figure 27 : Etat de santé du cédant en fonction de son profil après la cession

<u>Profil du cédant:</u>		<u>Etat de santé:</u>
Cédant contraint	→	très affecté
Cédant à sang froid	→	neutre
Cédant affectif	→	neutre à très affecté
Cédant velléitaire	→	neutre à affecté

S.1.3. Les effets salutaires d'une cession

A. Un indicateur de mesure d'actions bénéfiques sur l'individu

« La comptabilité d'évaluation » de la notion de bien être

Un des problèmes de la comptabilité d'évaluation des effets sur l'individu vient du fait que les éléments mesurés n'appartiennent pas tous à la même catégorie. Dans le cas d'une cession peut-on additionner un niveau de satisfaction⁷⁹ à un niveau d'augmentation de richesse. Si tant est que satisfaction et revenu soient corrélés!

Sur l'échelle interne de valeurs, l'individu à un instant donné a fait un choix qui le satisfait au mieux, ou du moins qui lui semble le plus bénéfique. Damier (2014) attribue cela à la capacité qu'aurait le cerveau à effectuer des calculs et évaluer parmi les options envisagées celles qui attribueraient à l'individu le plus de bénéfices potentiels, générant une « monnaie interne » de référence qui permettrait de sélectionner la meilleure option et l'actionner pour l'obtenir. De son côté Samuelson (1958), avait réalisé une ébauche d'échelle subjective de désirabilité (utility) d'une option, qui permettait en fonction d'éléments, d'additionner les bénéfices potentiels ou de soustraire les coûts d'une option et de la positionner sur l'échelle.

De manière plus concrète, comment rationaliser économiquement un choix subjectif.

« J'ai vendu ma société de formation, je l'avais depuis 15 ans, je commençais à me lasser des clients, il fallait toujours se battre, j'avais l'âge de prendre la retraite, je n'avais qu'une envie c'était de m'occuper de mes petits enfants... Plus de salarié, plus de client, plus d'Urssaf, de RSI, si vous saviez, le rêve ! Je crois que ce qui m'a décidé à vendre, en dehors de l'usure quotidienne de l'activité, c'est la naissance de ma deuxième petite fille, j'ai eu un déclic. Je n'ai pas pu profiter de sa mère car, à l'époque je travaillais pour une grosse société et j'étais toujours en déplacement. J'ai réussi ma vie professionnelle, j'ai toujours bien gagné ma vie, mais ça ne suffit pas. Le style « Wonder Woman », j'ai donné c'est fini... J'ai pris un intermédiaire, il s'est occupé de tout, je suis resté en dehors, j'avais pris ma décision, il a fait une évaluation qui m'a

⁷⁹ Par satisfaction, l'auteur entend les éléments qui comblent un individu, un contentement durable, la fin de tension ou de frustrations. La distinction du plaisir qui ne marque qu'une sensation agréable et temporaire. C'est l'atteinte d'un état psychologique positif d'un individu qui exprime de manière explicite son contentement (Seligman, 2000).

convenu, de toutes façons ce n'était pas l'argent mon élément principal. Il fallait que je change de vie sans perdre plus de temps. Tout s'est à peu près bien déroulé, aujourd'hui c'est du passé, la page est tournée, la vie continue et tout va très bien »,
cédante n°3.

De par sa nature, le bonheur est subjectif (Maslow, 1943) l'explicite à travers la pyramide des besoins, où il hiérarchise le « bonheur » en fonction de la satisfaction des besoins et des désirs.

Au vue des remarques prodiguées par cette cédante, l'action de céder son entreprise a déclenché des effets positifs sur son comportement, générant un état de bien être supérieur à l'avant-cession.

« Si vous saviez comme je vis un rêve...le page est tournée... et tout va très bien »,
cédante n°3.

Il semblerait que le **fait d'être en adéquation avec ses aspirations**, *« j'avais envie de m'occuper de mes petits enfants...plus de salarié, plus de client, plus d'Urssaf ...»*, **diminue le niveau de pression quotidienne**, donc le niveau de stress et améliore **la qualité de vie**, **l'insatisfaction répétée à long terme, a vraisemblablement une action néfaste sur l'état de bien-être du dirigeant.**

B. Le temps psychologique d'une cession

Pour Oughourliou (2013), le temps physique n'est qu'une réalité historique constituée d'une succession de faits qui n'a aucune réalité psychologique: *« l'avenir ne correspond à rien »,* pour ce dernier la reconnaissance du souhait ou des désirs conduit à l'apaisement, à la sagesse alors qu'à l'inverse la méconnaissance peut conduire à des syndromes psychopathologiques.

« J'avais commencé comme apprenti dans le bâtiment, à 16 ans, puis j'avais gravi les échelons un à un, à 32 ans j'étais chef de chantier et à 37 ans j'ai monté mon entreprise... Cela a été, avec des hauts et des bas, j'ai eu jusqu'à 37 salariés, puis quand je me suis aperçu après les 35 heures que c'était moi qui travaillais pour eux et pas l'inverse j'ai réduit la voilure... Et un matin je me suis réveillé à 57 ans, en me

disant qu'est-ce que tu fais là. Je n'étais plus satisfait de ma vie au quotidien, je n'avais plus envie de travailler, je trainais les pieds. Cela a duré six mois, puis je me suis aperçu que je laissais tout filer, j'étais moins exigeant avec les salariés sur les chantiers, on a commencé à avoir des réclamations clients, je relançais moins les prospects, notre portefeuille de commande diminuait. En clair, je n'étais plus en phase avec rien, cela déteignait aussi dans ma vie familiale.

J'ai pris une décision, de changer de vie, de vendre l'entreprise avant que cela dégénère. J'avais un chef de chantier qui était compétent, je lui ai demandé s'il ne voulait pas racheter l'entreprise. Au début il a été surpris, je lui ai laissé une semaine pour réfléchir. On a trouvé une solution entre un crédit à la banque et un crédit vendeur que je lui ai accordé sur 2 ans, mon comptable s'est occupé de tout, en trois mois tout était réglé... », cédant n°11.

« Le temps psychologique est le temps de la mémoire, le seul qui ait un sens pour la subjectivité de l'être humain, le seul qui lui paraisse vrai et correspondant à la réalité » (Oughourliou, 2013).

C'est donc, d'après Oughourliou (2013), dans le temps psychologique que va se jouer la reconnaissance, c'est « la recherche du temps perdu et du temps retrouvé », qui permet à l'individu de se projeter du passé vers l'avenir. Tolle (2000) insiste sur l'importance de se concentrer sur le présent, de lâcher prise sur le passé avec les remords, les regrets qui sont attachés et d'éviter de penser au futur, chargé d'attente génératrice d'espoirs ou d'angoisses, il préconise de vivre « intensément le seul temps que nous laissons toujours échapper : le temps présent ».

« J'ai 60 ans aujourd'hui, je suis le plus heureux des hommes, avec tous ces changements, au passage j'ai divorcé. Je suis en voyage à l'étranger quatre mois par an, si s'était à refaire, sans hésitation, je résignerai », cédant n°11.

C. L'auto satisfaction du cédant

La cession peut-être vécu par le cédant, comme une étape salutaire dans son parcours de vie, si elle se présente à lui comme étant la solution temporelle qui correspond à l'évolution de ses aspirations personnelles.

« Je ne peux pas dire que j'en rêvais de cette cession, mais presque », cédant n°24. C'est à peu près avec ces mots que l'ancien expert-comptable a démarré l'entretien.

Il avait tout planifié, sélectionné la meilleure option et agit pour l'obtenir.

« Après avoir eu mon diplôme d'expert-comptable, je me suis installé à mon compte, trois ans après j'ai ouvert un autre cabinet, cinq ans après un deuxième, j'étais à trois endroits différents dans la semaine, avec des milliers de kilomètres par mois, je courrais partout. Un expert-comptable stagiaire a manifesté l'envie d'être associé, il était compétent, j'avais 45 ans, je lui ai fait un plan de cession sur 5 ans, avec un prix, une règle de calcul. Lorsque la date buttoir est arrivée, je lui ai demandé s'il était toujours partant, il a levé l'option, on a monté un financement, trois mois après j'étais parti », cédant n°24.

Certains cédants, une fois les différentes options évaluées, avec la détermination du bénéfice net attendu mettent tout en œuvre pour atteindre leur but. Dans leur « échelle monétaire » interne (Damier, 2014), la seule valeur qui prévaut est l'objectif final de la cession. Les autres options qui apparaissent sont mises de côté.

« J'ai fait 70 000 kilomètres par an, vue 50 clients par semaine, voire plus pendant la période fiscale, heureusement que j'avais un but, sinon j'aurais craqué physiquement », cédant n°24.

Damier (2014) appelle cela « *la course au seuil* » au **dépît de la lenteur du processus**, qui peut durer plusieurs années, l'individu attend une seule récompense, avec **un seuil qui est satisfaisant pour lui et une inhibition de toutes les autres options possibles à court terme, même si ces dernières auraient pu être plus favorable pour sa santé** (moins de fatigue, moins d'efforts, moins de résistances physiques...).

Nous avons rencontré plusieurs cédants dans ce cas qui avaient tout mis en œuvre, en positionnant sur une échelle de valeurs l'ensemble des bénéfices appréhendés ou quantifiés de manière plus ou moins précise, et les coûts directs et indirects associés.

Ce cédant n°27 avait un parcours atypique, ancien trader il avait repris 50% d'un hôtel cinq étoiles dans une station de ski à son beau-frère (les autres 50% appartenaient à son épouse).

« Je ne connaissais pas grand-chose à l'hôtellerie, mais on voulait avoir des enfants, j'étais à Londres la moitié de la semaine, je ne prenais plus de plaisir à faire mon métier, j'avais envie de changer, lorsque mon beau père m'a dit qu'il voulait vendre son hôtel, on a discuté de l'opportunité avec ma femme, je lui ai promis que sous cinq ans on le revendrait et que l'on partirait faire le tour du monde avec les enfants...

J'ai tout rationnalisé, tout remis au carré, j'ai réveillé « la belle endormie », au bout de quatre ans j'ai contacté un spécialiste de la fusion, un an après, la cession était réalisée... C'est vrai que pendant cinq ans, j'ai perdu quelques kilos, j'ai enchaîné saisons d'hiver et d'été, sept jours sur sept, j'ai failli craquer physiquement et nerveusement, car dans l'intervalle on a eu deux enfants. Je n'étais pas très présent pour m'occuper de mon épouse et des petits, mais c'était notre choix », cédant n°27.

Il semblerait que le dirigeant que l'on pourrait qualifier de « névrosé obsessionnel » puisse tirer profit de son obsession de manière salubre, notamment si sa décision est renforcée par autrui (son épouse) quel que soit le coût ou l'effort qu'il doit fournir pour atteindre son but.

D. Entre opportunisme⁸⁰ et acte de gestion

Un chef d'entreprise doit rester en permanence aux aguets, face à un environnement de plus en plus hostile, entourés d'éléments exogènes qu'il ne maîtrise pas. Certaines situations encouragent le cédant à franchir des étapes qu'il n'avait pas imaginé.

⁸⁰ L'opportunisme est une attitude qui consiste à agir selon les circonstances du moment afin de les utiliser au mieux de ses intérêts et d'en tirer le meilleur parti. Ginier (1989) fait le parallèle entre « la manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu et même quelques fois pas dans le port où l'on pensait se rendre » et les décisions prises en matière de gestion qui comme la navigation, ne se fie pas purement à l'intuition, mais mettent en œuvre des instruments et des savoirs élaborés.

« Nous avons avec mon associé, monté une belle société, en 7 ans on servait la plupart des grandes enseignes de la distribution, et on commençait à rentrer dans les circuits spécialisés. Mon associé s'occupait du sourcing (Chine, Inde, Pakistan, Maurice) et moi je développai et je m'occupai de la direction de la société. Un jour j'ai reçu un coup de téléphone, d'un intermédiaire qui me disait représenter un groupe, qui souhaitait faire de l'intégration verticale! Je l'ai reçu, plus par curiosité que par intérêt. Finalement c'était sérieux, ils nous avaient étudiés de l'extérieur et ils nous ont fait une offre sous réserve d'audit, qui était plus qu'intéressante. On a plongé. Sous huit mois la société a été cédée. Mon associé est resté en gardant son poste au sourcing, il était minoritaire et ne se voyait pas faire autre chose, moi je suis parti à 37 ans avec quelques millions en poche! », cédant n°30.

Le problème qui est posé en terme de gouvernance résulte pour le dirigeant, d'un tiraillement entre la satisfaction de leur propre utilité (El Mir & Seboui, 2007) et le choix de faire croître leur richesse personnelle, incluant peut être le souci de réputation.

Plus précisément nous mettons le doigt sur un **dilemme entre la double personnalité du dirigeant propriétaire, la conciliation entre le manager et l'investisseur.**

Girin (1989) avance que « des évènements inattendus et dignes d'intérêts sont propres à bouleverser n'importe quel programme ». **Le dirigeant doit pouvoir saisir une opportunité** s'il estime qu'elle est favorable à ses intérêts, **sous réserve qu'il n'y ait pas de dissonances cognitives entre son choix et son « moi intérieur »** sinon il y aura un écart entre « la récompense » obtenue et celle qui était attendue.

Dans le cas du cédant n°30, « j'ai fait une bonne affaire, je n'étais pas préparé, mais cela ne m'a pas déstabilisé, j'étais bien dans mon couple, dans ma famille. Au contraire cela m'a permis de faire le point, de souffler avant de repartir différemment, je ne veux plus de pression au quotidien et maintenant j'ai les moyens! »

Ce dernier a accompli un acte qu'il pense valable, ce qui augmente son estime personnelle, puisqu'il est en phase avec ses propres valeurs. Pour Mead (1934) l'estime de soi est le résultat du rapport entre les succès et les perturbations d'un individu dans les domaines importants de la vie. André (2009) décrit les multiples bénéfices d'une bonne estime de soi qui sont en premier lieu, favorables à la santé somatique et pas seulement sur le plan

psychologique, mais aussi pour le développement de la résilience, avançant même, « *apparemment, l'estime de soi, s'est bon pour la santé* ».

E. La cession génératrice de dopamine

Il semblerait que chez l'homme, la dopamine⁸¹ soit un neurotransmetteur qui joue un rôle central dans la motivation, lorsque l'individu obtient ce pourquoi il a fait des efforts que ce soit au niveau sportif ou professionnel, le cerveau libère de la dopamine qui procure une intense sensation de satisfaction (d'où son surnom « d'hormone de la récompense »).

« Mon seul et unique objectif, lorsque j'ai démissionné du groupe informatique dans lequel j'étais directeur commercial, était de créer une société, la faire grossir et la vendre... J'avais 46 ans, c'était le moment où jamais...

J'ai travaillé à fond pendant six ans, j'ai débauché les meilleurs de mes anciens collaborateurs, je leur ai donné une carotte sur objectifs réalisés qui les a boosté, on faisait plus de 30% de CA tous les ans. Au bout de la cinquième année, un groupe est venu frapper à ma porte, je ne l'ai pas laissé partir, j'avais atteint mon objectif. J'ai négocié à peu près le « prix psychologique » que je voulais, mes collaborateurs avaient des contrats en « béton », tout le monde était content. Pour ma part, le temps de la négociation du protocole, j'ai préparé la suite, j'avais des idées pour développer une foncière mais il me manquait des fonds, une fois le chèque en poche, tout était réuni, pour commencer une nouvelle aventure... », cédant n°21.

En d'autres termes, il semblerait d'après Graybiel (2012), que la quantité de dopamine libérée pendant la période préalable à la récompense soit corrélée à la taille de la récompense attendue y compris si la période est longue et fastidieuse.

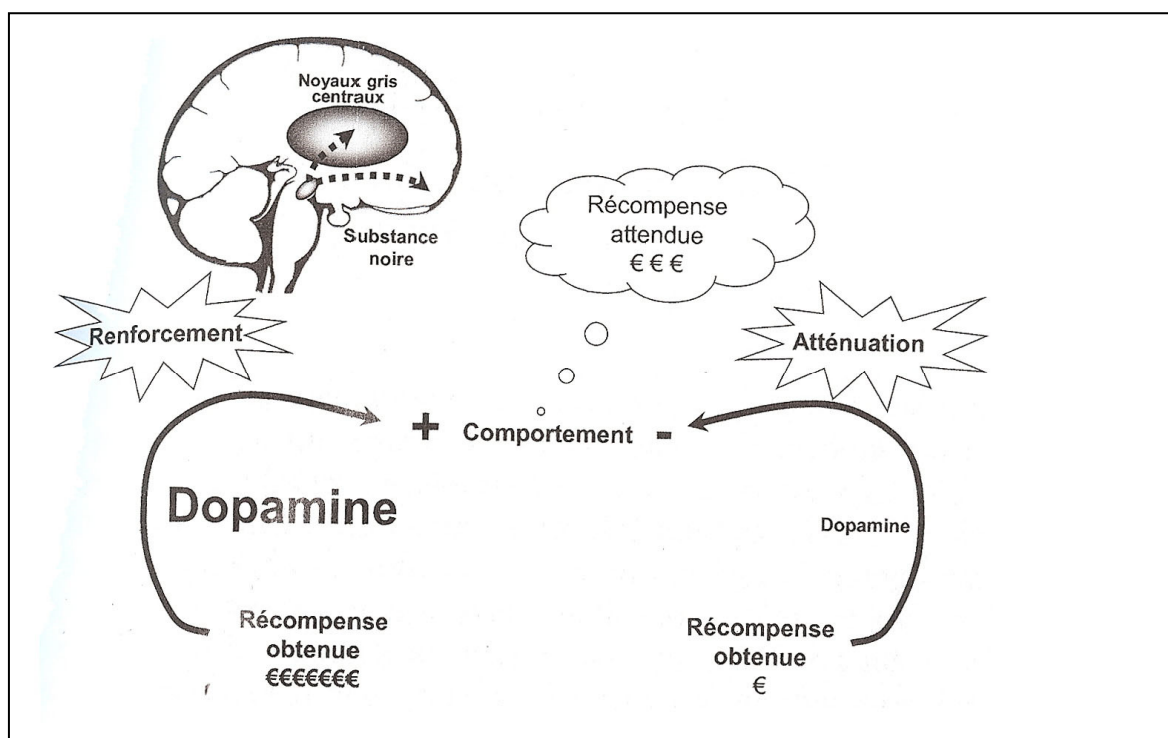
⁸¹ La dopamine est un neurotransmetteur, c'est à dire une molécule chargée de transmettre l'information entre les neurones. Dans le processus d'une addiction, la dopamine est un neurotransmetteur du plaisir et de la récompense, que le cerveau libère lors d'une expérience qu'il juge « bénéfique ». Inserm, dossier d'information Inserm, 2014, <http://www.inserm.fr/dossiers-d-information/dopamine.fr>

De plus, Salomon (2010) avance que toutes les drogues qui créent une dépendance élèvent artificiellement la quantité de dopamine dans circuits de la récompense, d'où peut-être les efforts entrepris son la durée par certains dirigeants pour se procurer cette récompense!

« J'ai travaillé à fond pendant six ans... au bout de la cinquième année, un groupe est venu frapper à ma porte... j'avais atteint mon objectif », cédant n°21.

En déduire que les dirigeants sont addicts à la dopamine, serait un raccourci, que tout chercheur s'abstiendrait de réaliser tant la vérité scientifique doit être construite par un raisonnement rigoureux qui se vérifie par l'expérience. Néanmoins, il apparaît que de nombreux points peuvent être relevés qui laissent à penser, que les résultats bruts tirés des récits de vie des acteurs concordent avec des personnes sujettes aux addictions.

Figure 28 : Dopamine et récompense à la base de l'apprentissage, d'après Damier (2013)



A la lumière des récits de vie, les résultats (figure 29) peuvent être surprenants notamment pour les cédants contraints pour lesquels en fonction des situations, la cession peut être salutaire, une sorte de délivrance psychique, une porte de sortie qui leur permet de passer à un autre stade, et de sortir de « l'impasse » dans lequel ils pensaient se trouver.

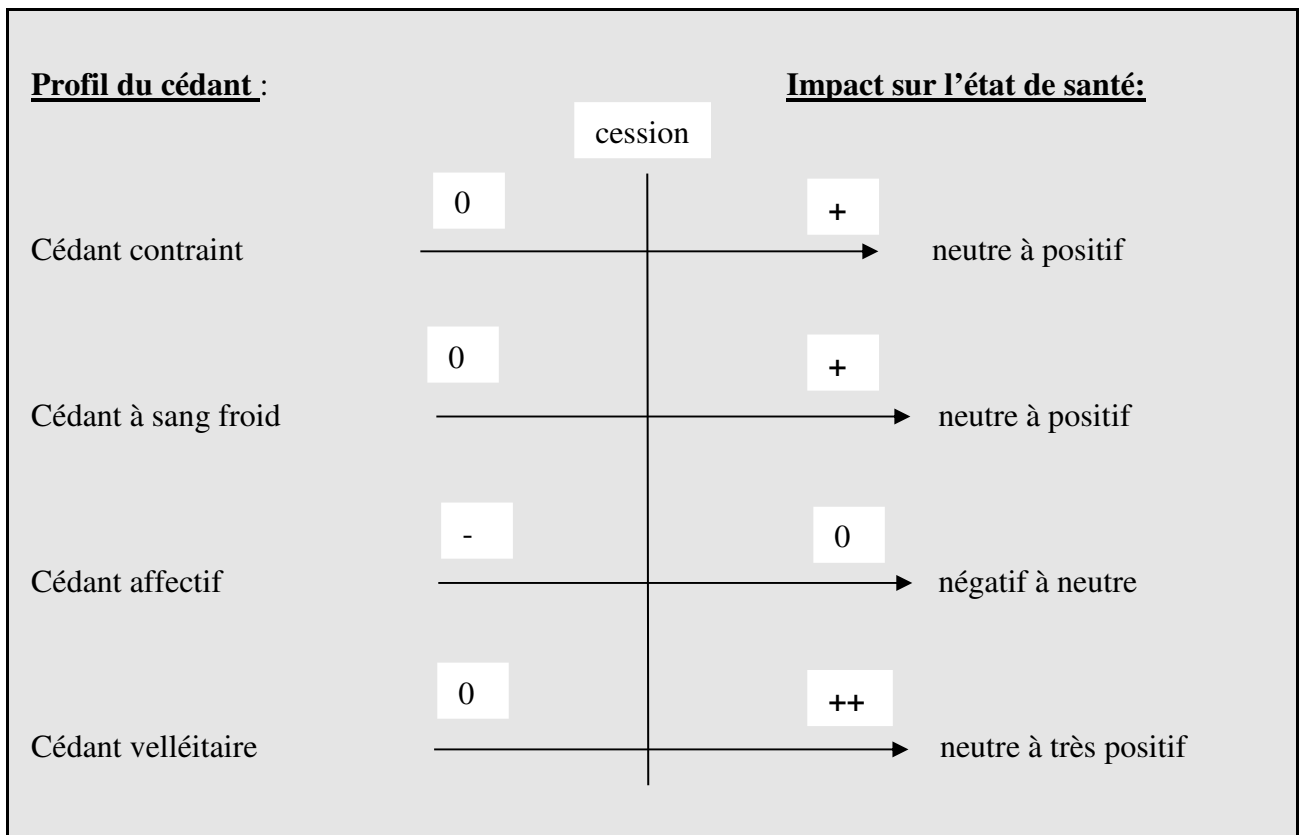
La cession peut dans certains cas avoir le rôle d'une thérapie où, étape après étape le cédant voit sa souffrance psychologique diminuer, grâce à ses changements de comportement. Pour certains velléitaires, cette période peut être vécue comme un choc positif, qui va leur permettre de repartir et de se reconstruire, une sorte de résilience post cession, qui peut se manifester de différentes manières. Selon Cyrulnick & al (2011), le deuil ne peut se faire dans l'oubli, ce serait une sorte d'abandon où l'apaisement ne peut se produire en abandonnant l'objet perdu, lorsqu'une part de soi est morte, il faut faire revenir la vie.

La cession génératrice de traumatisme, devient à son tour une opportunité pour le dirigeant. En travestissant, un mal être de l'individu, auquel s'ajoute la pression écrasante et aggravante de la part de l'environnement social. Cette « opportunité » à travers la cession peut être interprétée comme une sorte d'initiation à la délivrance pour que l'individu endosse son « costume de cédant », mette entre parenthèses ses « souffrances physiques ou psychiques » afin d'assurer sa survie en attendant des jours meilleurs.

La cession « versus salubre » est pour certains cédants l'exutoire leur permettant de sortir du cycle infernal de la PME en déshérence, elle est la bouffée d'oxygène qui va leur permettre de refaire surface et de changer de vie.

Pour d'autres, elle n'est que la traduction de « monnaie sonnante et trébuchante », du fruit d'un lourd labeur. Mais pour la majorité, c'est la concrétisation d'années de travail, l'objectif suprême après lequel ils courent consciemment ou pas depuis qu'ils ont pris possession de leur entreprise.

Nous avons mis en exergue dans le schéma ci-dessous les relations qui pouvaient être entre certains profils de cédants et leur état de santé.

Figure 29 : Les effets salutaires d'une cession

S.1.4. L'erreur de prédiction

A. Profil temporel et niveau d'émotion du cédant

La cession d'entreprise en tant qu'acte de gestion pris au sens littéral du terme, n'a en apparence que peu d'impact sur l'état psychologique de l'individu, à l'exception peut-être de l'augmentation du niveau de satisfaction du but atteint et comme nous l'avons vu précédemment du niveau de la dopamine dans l'organisme. Alors comment peut-on évaluer l'état de santé d'un cédant, qui après l'obtention de la récompense souhaitée, se met en danger en réinvestissant dans une nouvelle activité où il va être rapidement en phase d'échec.

« J'avais envie de changer d'activité, l'expertise comptable j'en avais fait le tour, ma succession était programmée entre mon fils et des collaborateurs, je n'avais aucun soucis quant à l'avenir des cabinets. On a fait le montage adéquat, j'ai fait valoir mes droits à la retraite, j'étais enfin prêt pour me lancer dans une nouvelle activité, en

phase avec mes racines agricoles: l'agriculture bio... C'était super, j'avais la motivation d'un jeune de 20 ans! », cédant n°25.

On est en présence d'un cédant, qui a atteint son objectif, il est satisfait, le passage à une nouvelle vie est intégré sans coût, voir l'inverse. L'obtention de sa « récompense » génère chez ce dernier une vague d'émotion, au sens « *mouvement affectif soudain et intense, qui entraîne un débordement temporaire du contrôle réflexif, sous l'effet du milieu* », Juillet (2000) qui lui permet d'éviter toutes les étapes de changements ou de deuil ou du moins en apparence de ne pas les avoir respectées.

Des effets collatéraux, non prévisibles peuvent intervenir tant la régulation émotionnelle peut être à la source du lâcher prise et de la non capacité à faire face à de nouveaux événements.

« J'ai créé cette activité de maraîchage bio, au début cela me changeait du bureau, des clients, des chiffres, c'était le grand air, l'organisation. Mais rapidement je me suis rendu à l'évidence, en agriculture, un plus un, ne fait pas deux! Les salariés n'étaient pas les mêmes, les clients non plus et les produits périssables. J'ai commencé à me stresser, à ne plus dormir, bref j'ai eu des problèmes de santé (et des problèmes cardiaques) qui m'ont obligé à lever le pied, j'ai tout fermé derrière à cause de cela! », cédant n°25.

Ce dirigeant pourtant expérimenté et aguerri s'est vraisemblablement laissé déborder par un excès de confiance. Ce sentiment d'assurance, de sécurité promulguée par l'idée que la **récompense attendue est systématiquement obtenu.**

Sander & Scherer (2009) se sont intéressés aux mécanismes de déclenchement de l'émotion permettant de réagir devant une situation potentiellement dangereuse ou difficile à maîtriser:

« J'ai perdu ma récolte de tomates cerises avec l'absence de traitement, quant aux abricots, il a plu lors de la floraison, résultat 60% de perte... plus des salariés incompetents, je ne voyais pas comment j'allais m'en sortir! », cédant 25.

Le facteur déclenchant de cette sensation de danger ou de peur est lié à la réaction de l'individu face à une situation qu'il ne maîtrise pas. Scherer (2005) décrit cette « *évolution cognitive* » d'un événement à travers « l'appraisal ».

D'après la théorie de « l'appraisal », Scherer (2005) prétend que l'individu repère en permanence, de manière consciente ou inconsciente, ce qui est approprié, justifié pour lui dans un environnement défini. Sander (2009) va plus loin en avançant qu'elle fonctionnerait comme une alerte, qui serait déclenchée lorsqu'un événement survient, et est évaluée par l'individu comme justifiée par rapport à ce qui le pousse à agir, que ce soit dans une situation de peur, ou dans une situation qui le marque. Cette alerte génère une émotion qui va modifier l'état de l'individu, en fonction du profil temporel, de son niveau et de ce fait, affecter ou pas, le bien être de l'individu, dans notre cas l'expert-comptable reconverti.

Tableau 16 : Profil temporel et niveaux d'émotions, d'après Damasio (1996)

Les trois niveaux d'émotions :

- **Primaire ou universel: le bonheur, la tristesse, la peur, la colère**
- **Secondaire ou sociale: l'embarras, la jalousie, l'orgueil, la culpabilité**
- **D'arrière-plan : le bien être, la colère, la tension, le plaisir, la motivation**

Les trois niveaux temporels :

- **type éclat: démarrage rapide, pic d'intensité, et déclin rapide**
- **type ondulatoire: certaine forme de tristesse et toutes les émotions « d'arrière-plan »**
- **type fréquent ou continu: humeurs**

L'attitude d'un cédant, qui passe par une phase de « réussite absolue » à travers l'atteinte de ses propres objectifs, n'est pas toujours le fruit de la situation qu'il vit. A ce jeu plusieurs théories s'affrontent pour expliciter comment les émotions se constituent et se produisent. La plus courante est héritée de Darwin, qui la définit comme des séquences de comportements au départ fonctionnelles et conservées au cours de l'évolution, en raison de leurs valeurs adaptatives, double d'une mémoire de l'histoire individuelle de chacun. Ce qui dans le cas de notre cédant reconverti, tendrait à l'exonérer de son échec, puisqu'il a été habitué à réussir dans sa vie personnelle antérieure.

Par extension, une des raisons pour lesquelles tous les cédants ne sont pas tous égaux face à la cession, serait explicable par les séquences de comportement, mémorisées à leur insu, dans le cerveau limbique, héritage de leur passé lointain et du futur de leur histoire individuelle.

B. Le cédant: sous l'emprise de l'environnement social

Schachter (1980) a tenté d'expliquer pourquoi certains individus arrivent à inférer les causes de leurs propres comportements.

« J'avais créé cette société informatique avec un associé, l'activité était en croissance, notre développement suivait le business plan que nous avions réalisé quelques années avant.

Autour de moi, j'avais des amis proches qui voulaient changer de vie, ils avaient un concept de restauration à thème, innovant... Au bout de quelques mois, je me suis laissé prendre au jeu, j'ai commencé à faire des prévisionnels, des études de marché... Ma spécialité c'est la gestion, bref mon centre d'intérêt a bifurqué de l'informatique vers cette activité en gestation. J'ai abordé avec mon associé minoritaire le souhait de vendre mes parts, il n'a pas été surpris, car il m'a dit « qu'il s'était aperçu que je n'étais plus là ». On a fait un plan de cession, qui lui a permis avec un crédit vendeur, plus un crédit de me racheter la totalité de mes parts. J'ai pris un plaisir fou à relancer une nouvelle activité, c'était comme un nouveau départ, un défi en quelques sortes. »

Pour Schachter (1980), lorsque l'individu n'a pas d'explication immédiate pour les changements psychologiques qu'il ressent, c'est dû à son environnement social qui a joué un rôle déterminant dans l'émotion.

On peut s'interroger sur les motivations de ce dirigeant, quelle est la raison qui l'a poussé à vouloir changer non pas de situation en tant que tel, puisqu'il va à nouveau prendre une « charge » identique, mais d'environnement? Si ce n'est la notion d'envie, de motivation, de plaisir d'entreprendre une nouvelle expérience.

La sensation de bien-être provoquée indirectement par sa cession, le libérant d'une activité semble être dans ce cas la résultante de l'impact de l'environnement social sur le cédant.

Conclusion de la section 1

Cette première section, avait pour objectif de montrer que tous les cédants ne sont pas égaux devant leur état de santé, qu'il s'agisse d'améliorations ou de dégradations. De plus nous avons mis en exergue l'aptitude psychologique du cédant aux changements pendant la cession en fonction de son profil. Alors que certains traversent cette période en « respectant » les divers stades de changement de comportement, d'autres restent bloqués, ils n'arrivent pas à faire une fois la cession terminée, le deuil. Nos recherches ont mis en exergue la relation qu'il y avait entre ces derniers et les effets pathogènes sur la santé des cédants.

Ensuite, nous avons présenté les situations qui étaient favorables au déroulement du processus, générant chez les cédants des effets salutogènes, y compris chez les individus qui étaient en état de santé instable ou passable avant ou pendant la cession.

Pour finir nous avons abordé la cession version « erreur de prédication », ou la cession serait déclenchée par l'inconscient de l'individu afin de générer des émotions positives donc favorables à son état de bien être, qui pousserait le cédant addict à « replonger » avec le risque d'aller à l'échec par manque de vigilance.

Nous allons maintenant nous intéresser aux facteurs facilitateurs de diminutions ou d'améliorations du niveau de santé des cédants.

Section II

Les déterminants pathogènes et salutogènes d'un processus cessionneurial

« Ce n'est pas tant parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais parce que nous n'osons pas qu'elles soient difficiles »

Sénèque

Dans cette deuxième section, nous allons présenter les diverses situations et mettre en exergue les facteurs pathogènes qui impactent l'état de santé du cédant, à travers en premier lieu, la carence de préparation de la cession (S.2.1-A), l'absence ou le mauvais accompagnement cessionneurial (S.2.1-B), ainsi que la gestion des indicateurs spatio-temporels (S-2-2). Ensuite nous aborderons les préconisations solutogènes à travers les facteurs de succès, pour mettre à disposition une feuille de route à l'attention des cédants et de l'ensemble des conseils évoluant dans le microcosme de la fusion acquisition (S-2-3).

S.2.1 Les facteurs pathogènes qui impactent l'état de santé du cédant

Il est difficile d'affirmer avec certitude l'influence des facteurs psychologiques sur l'apparition de maladies, ou du moins de modifications de santé de l'individu. Néanmoins certaines situations pourraient constituer un terrain favorable, le processus cessionneurial semblerait en faire partie. Pour la médecine psychosomatique, les conflits d'ordres psychiques ont des conséquences sur la santé, une maladie n'apparaît jamais tout à fait par hasard, elle est la conséquence directe ou indirecte de l'histoire personnelle de l'individu et de son environnement familial, professionnel et social. (Horde, 2014).

A. Le défaut de préparation de la cession, source de tous les maux

Il est surprenant de constater que les chefs d'entreprises ont l'habitude de réaliser des prévisionnels pour financer le développement de leur entreprise, des business plans pour lancer une nouvelle activité et sont souvent autistes en matière de préparation de la transmission. Alors que leur décision est un acte irréversible qui va les engager pour certains, dans une voie sans possibilité de retour.

« J'avais l'impression d'avoir cédé mon entreprise dans de bonnes conditions, ils s'étaient engagés plusieurs fois devant moi à ne pas délocaliser le site de production. Ils ont tenu leur parole neuf mois! Je n'ose plus sortir dans le village, j'ai croisé plusieurs fois des anciens employés qui ont été licencié, je suis obligé de changer de trottoir, tellement j'ai honte. J'ai bien essayé de retourner les voir (les acquéreurs), ils ont été courtois mais ils m'ont dit que je n'étais plus le patron... Si j'avais su... », cédant n°38.

Avec un impact non négligeable sur leur bien-être, voire sur la dégradation de leur état de santé. Bah (2006) avance que la préparation du cédant « *est une composante clé de la réussite de la transmission et du détachement de l'entreprise* ».

a. La non anticipation génératrice de pathologies

D'une manière générale, l'inconnu suscite une émotion qui est le plus souvent la peur, elle apparaît lorsque l'individu est face à une situation ou des circonstances méconnues. Si la situation venait à se prolonger dans la durée, elle pourrait générer un sentiment d'angoisse ou bien une situation de stress.

A partir de notre recherche, le dénominateur commun qui est apparu dans tous les interviews, était le mot « stress ». Certes à des niveaux différents, entre le cédant contraint à la vente, par la pression de ses créanciers, ou la mauvaise situation économique de son entreprise et le cédant détaché qui a murement réfléchi sa transmission, le niveau diffère, mais il semblerait qu'ils soient tous affectés.

« Lorsque j'ai quitté mon poste de cadre supérieur pour reprendre un de nos fournisseurs, j'ai détecté une pépite... Mon objectif était de la faire croître pour la céder dès que l'opportunité se présenterait... Je n'ai pas été affecté par la vente de la société, par contre je reconnais avoir eu la pression pendant la négociation du protocole et de la GAP. Je m'étais attaché les services d'un avocat mais je négociais en direct avec les acquéreurs, un groupe qui faisait une acquisition externe... Le pic de stress a été atteint, lors du closing avec une négociation qui a duré quatre heures, où tout pouvait s'arrêter à tout moment », cédant n°19

Certains cédants comme ce dernier que l'on pourrait qualifier de détaché, ont pris de la distance face à l'opération de cession qui est le fruit d'une réflexion ou d'un choix délibéré. Néanmoins comme tous les dirigeants traversent une période de stress, plus ou moins longue qui est la phase de closing.

Donc il semblerait que l'idée où le principe d'anticiper une cession future, soit une barrière protectrice au stress, sans toutefois l'éliminer complètement.

Le sentiment d'incertitude généré par une situation que le « primo cédant » n'a jamais vécu, provoque une montée de stress. Tout laisse à penser que les capacités de cet individu étaient suffisantes pour faire face à cette surcharge émotionnelle sans laisser de séquelle.

A l'inverse, certains dirigeants choisissent de vendre leur entreprise, sans anticiper leur futur, imaginant qu'après avoir fait une « bonne opération », ils pourraient vivre confortablement sans avoir à se soucier de leur lendemain.

« J'ai réussi à développer mon entreprise en partant de rien, j'ai déposé un brevet, je suis allé faire fabriquer les produits en Corée, ça a été une réussite rapide, je venais du secteur j'avais dix ans d'expérience derrière moi... Faire les voyages tous les mois en Asie et piloter la société, était mon quotidien. A partir du quatrième bilan, j'ai demandé à mon expert-comptable une évaluation de la société, elle correspondait peu ou prou au prix que je voulais, je l'ai mise en vente en le faisant savoir...

Au bout d'un mois j'ai été contacté par un intermédiaire qui avait un mandat de recherche pour une acquisition dans ce secteur d'activité, entre la première rencontre et la cession cela a duré une dizaine de mois... C'était une personne physique accompagnée par un fond d'investissement. La négociation s'est bien déroulée, la partie due diligence a été plus longue, mais au final ça a été, j'étais satisfait... Par contre une fois la cession faite, j'ai fait une grosse dépression, je ne m'en suis pas rendu compte de suite... En fait je crois que je suis en décalage avec mes amis, je me suis séparé avec ma compagne... Je voulais profiter et voyager, elle n'a pas voulu quitter son travail! Mes amis avec qui je faisais des activités le weekend, ne sont pas libres la semaine, donc je tourne en rond. Avant j'avais dix idées à la seconde pour créer ou distribuer des produits, aujourd'hui rien c'est la page blanche. », cédant n°26.

Thibodeau (2005) avance que l'argent est en quelque sorte un sous-produit de la qualité de vie émotionnelle, il n'est pas forcément un moteur d'émotion positive.

Au-delà des résistances au changement, ce cédant en apparence a passé tous les stades sans blocage particulier, mais la sensation de vide « professionnel » a généré chez lui un état de stress prolongé qui associé à un élément externe, a provoqué un mal être transformé en dépression.

Est-ce la perte de son « égo » social, l'atteinte de son but, l'absence de nouveaux objectifs qui l'ont plongé dans cet état?

Monsempès (2014) traduit cela par les nouvelles relations entre l'être et l'avoir, en étant attaché à un bien professionnel ou privé, l'individu se bloque car l'égo fait croire « *que vous êtes ce que vous possédez ou ce que vous faites pour l'acquérir* ».

Ce cédant que l'on pourrait qualifier de détaché, ne regrette pas le passé, ce n'est pas un refus de changement en tant que tel puisqu'il a passé tous les stades sans avoir de manifestation de blocage, c'est la peur de l'inconnu que Losier (2007) qualifie de besoin de sécurité externe qui permet à l'individu de se raccrocher à ses souffrances parce qu'elles sont connues et donc le sécurise.

Ce cédant qui a atteint les objectifs professionnels se retrouve dans une impasse car il n'a pas planifié « l'après cession », cette rupture qu'il s'est auto imposé va le plonger dans une dépression. Massacrier (2006) attribue cet état à une « *forme de fidélité à une autorité intérieure qui nous ordonne de ne pas désobéir à certaines opinions, comportement qui même totalement dépassé règne en maître absolu sur nos décisions et nos actions... Auquel notre inconscient continue à se soumettre alors que notre conscient hurle leur inutilité* ».

Certains cédants, plutôt indécis se prennent au jeu d'une offre, auquel ils ne s'attendent pas, et se lancent dans l'aventure.

« J'avais une belle société, je l'avais reprise il y a huit ans dans l'aménagement de magasins. Le directeur des ventes de mon fournisseur principal lors d'un déjeuner, m'a demandé si je n'étais pas à vendre, je lui ai répondu que tout était à vendre cela dépendait du prix. Ensuite tout s'est enchaîné très vite, sept mois plus tard j'étais dehors avec un chèque... Je n'ai pas eu le temps de me retourner, tant que j'étais dans l'action tout allé bien, c'est après, le lendemain de la vente ou plus exactement le lendemain après le pot de départ que j'ai eu l'impression que tout s'écroulait...

Lorsque j'ai pris conscience que je venais de vendre, j'ai commencé lentement mais sûrement avec le recul une dépression...

J'ai eu de la chance d'être bien entouré, cela a failli me coûter mon couple... Je me suis lancé dans le sport à l'extrême: les marathons, cela m'a permis de m'en sortir,

aujourd'hui c'est du passé, je cherche une entreprise à reprendre pour ma fille, je vais l'aider et cela m'occupera », cédant n°13.

Le changement de comportement selon Prochaska & Diclemente (1999) fonctionne de manière cyclique, chaque étape peut être parcourue dans des délais très variables, mais il faut laisser à l'individu le temps de franchir les étapes. Ces périodes peuvent être diminuées par la motivation de l'individu et le soutien des personnes qui l'entourent.

Le coût psychologique pour ce cédant, n'a été qu'un « épisode dépressif »⁸², l'absence d'anticipation de son avenir a été corrigé par un sur investissement dans une activité « *je me suis lancé dans le sport à l'extrême: le marathon, cela m'a permis de m'en sortir* ».

Ce qui a permis à l'individu de faire face, de s'adapter et de se projeter à nouveau dans l'avenir avec « *je cherche une entreprise pour ma fille...* »

Certains cédants sont dans des postures différentes notamment ceux qui, suite à la cession prennent leur retraite.

b. La retraite, un cheminement qui se prépare

En revanche, certains cédants vont cumuler plusieurs difficultés en même temps : céder leur entreprise, ne pas anticiper leur avenir et partir à la retraite. Ce triumvirat aurait tendance à générer un cocktail plutôt explosif au niveau psychique avec des effets non négligeables sur la santé.

« J'ai reçu par courrier une correspondance proposant l'évaluation de ma société, j'avais presque 60 ans, j'ai accepté un rendez-vous...Au final je leur ai donné un mandat pour vendre la société. Au départ ils m'ont proposé trois candidats repreneurs, cela n'a pas collé avec les deux premiers, mais après quelques mois on a signé une LOI

⁸² Le terme épisode dépressif est utilisé pour une dépression de courte durée, par opposition à un trouble dépressif récurrent qui représente des épisodes répétés. Il existe plusieurs symptômes de la dépression: humeur triste, anhédonie, (perte d'intérêts, absence de plaisir) et baisse d'énergie. Au moins l'un de ces symptômes doit être présent pour diagnostiquer un épisode dépressif (léger, modéré, sévère) (Philipp, 1991)

avec le troisième, puis un protocole, j'avais une formation juridique, j'ai avancé sans avocat jusqu'à la GAP.

Au final, treize mois après leur courrier j'ai vendu la société. J'avais une période d'accompagnement de six mois, renouvelable une fois si l'acquéreur le souhaitait, au bout de deux mois, on a arrêté toute collaboration pour divergence de vues. L'acquéreur a commencé à critiquer mes collections, mon designer, elle s'est « fâchée » avec deux commerciaux sur cinq. J'avais mes anciens collaborateurs qui ne cessaient de m'appeler, avec le recul je pense que cela me valorisait donc je devais inconsciemment les motiver aussi dans ce sens.

J'avais prévu d'en profiter, aller jouer au golf tous les jours et faire des parcours à l'étranger tout en investissant dans l'immobilier pour m'occuper... Mais après trois mois, j'ai commencé à avoir des angoisses, je me sentais inutile, je n'avais plus envie de voir du monde, je ne voulais même plus aller jouer au golf! », cédant n°8.

Le départ à la retraite, doublé d'une perte de l'objet convoité par un tiers (le repreneur), provoque chez certains cédants un mal être, si l'on rajoute un facteur supplémentaire qui est l'absence de projet concret pour l'avenir, le résultat généré, entraîne une dégradation de la santé de l'individu. Le passage d'un statut connu vers une situation jamais vécue auparavant, provoque un sentiment d'inquiétude, qui sur la durée peut se transformer en angoisse.

Freud (1926) traduit « l'angoisse a pour caractère inhérent, l'indétermination et l'absence d'objet, dans l'usage de la langue, son nom lui-même change lorsqu'elle trouve un objet: il est remplacé par celui de la peur ».

Si l'on rajoute, une certaine dégradation de l'égo du cédant qui renvoie à ce dernier une image différente de sa propre réalité. Du coup, **la retraite rime, dans l'inconscient collectif, avec âge avancé, invalidité ou la vieillesse qui sont diamétralement opposés de la représentation sociale du chef d'entreprise.**

De plus, Cumming & Henry (1963) à travers leur théorie du désengagement insistent sur le fait que la retraite soit un accélérateur du vieillissement, une diminution des engagements réciproques de l'individu avec la société, et du désir de se mettre en retrait.

Transmission de PME : Impact du processus cessionnaire sur la santé des dirigeants cédants propriétaires rev 12/10/2014

Au-delà de l'influence négative de la retraite, **il semblerait que le genre ait une importance: l'impact paraît plus marqué chez les individus de sexe masculin que sur les individus de sexe féminin**, bien que notre recherche ne soit pas de nature quantitative, les cédants n°35 et n°3 ne semblent pas avoir eu des modifications de l'état de santé alors qu'elles cumulaient deux des facteurs de risques, (retraite et perte de la société), avec un projet futur qui était dans un cas « s'occuper de ses petits-enfants » et dans l'autre cas « continuer à s'impliquer dans la vie patronale, réaliser des actions sociales à but non lucratif, et voyager ». Une recherche de De Grace & al (1993) aurait tendance à corroborer ces faits, réalisée sur cent six hommes et femmes de 65 ans retraités répondant au questionnaire de Beck sur leur niveau de solitude et de satisfaction de vie, il révèle que le passage du travail à la retraite peut induire chez les hommes et chez les professionnels des états de solitude, d'insatisfaction face à leur vie et de dépressions de manière plus marquée que chez leurs homologues féminins.

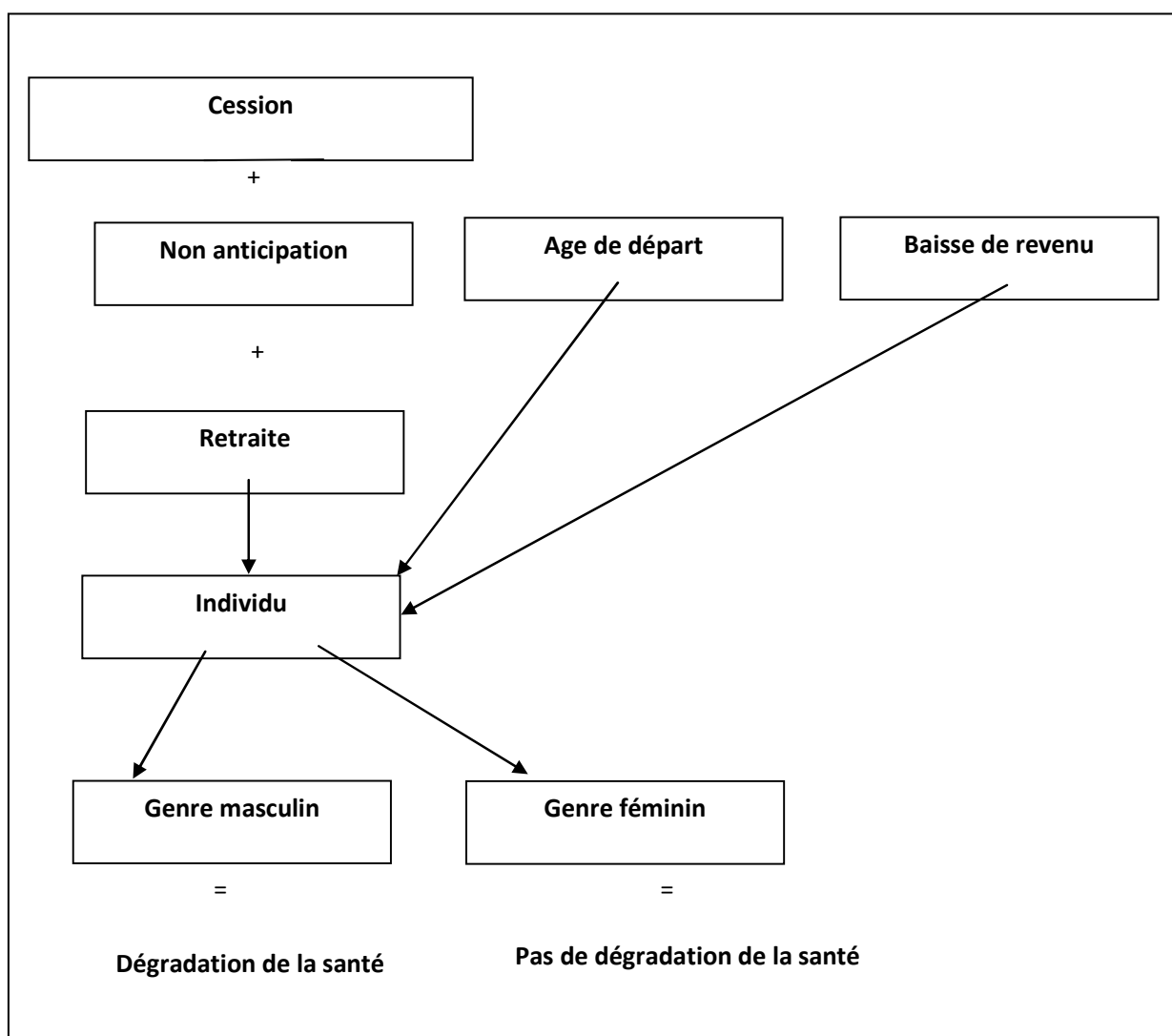
Pour finir, nous n'avons pas trouvé de lien dans d'autres facteurs de variables liées à la perte de revenu ou d'âge avancé.

A aucun moment, **un cédant n'a fait allusion que la baisse de revenu générerait une quelconque inquiétude**, alors que les conceptions économiques jouent un rôle majeur dans le choix du départ à la retraite. Dans le cadre du monde salarial, plus la retraite s'accompagne de sacrifices financiers importants et plus elle est différée (Kim & Feldman, 1998).

Il en est de même pour l'âge, si pour Burkanson (1979) l'âge et la probabilité de départ à la retraite sont positivement corrélés, dans l'environnement salarial, on ne retrouve pas ce phénomène chez les dirigeants, **nous en déduisons que l'âge de départ à la retraite du dirigeant n'a pas de lien direct avec sa santé.**

Nous avons synthétisé les résultats dans le schéma suivant:

Figure 30 : Eléments influençant l'état de santé du cédant



B. L'insuffisance d'accompagnement entre faute de gestion et erreur de prescription

Il ressort de notre recherche un résultat non contestable; une cession est vécue de manière différente par les cédants. Les causes sont multiples : l'âge, le genre, la situation familiale, la situation économique de la société, le vécu psychologique au moment de la cession ou bien le manque d'accompagnement pour les aider tout au long de ce processus, qui peut, dans certains cas être traumatisant pour l'individu.

a. L'absence de référent, une erreur qui se paye

Dans le fonctionnement courant d'une entreprise, le dirigeant est censé être accompagné par des hommes de l'art, que ce soit en matière de chiffres: les experts comptables, de droits: les avocats, en marketing: des agences spécialisées... On peut se demander quelles sont les raisons qui poussent les cédants à vouloir traiter un processus aussi complexe, le plus souvent sans aide externe.

« C'était confidentiel, je ne voulais l'aide de personne, j'étais habitué à négocier avec des industriels et des acheteurs de la grande distribution, donc je n'ai eu besoin de personne... Sauf à la fin lorsqu'ils m'ont transmis le protocole et la GAP, j'ai pris l'avocat qui s'occupait de nous, il faisait les contrats de travail, les licenciements, les AG... Il m'a « traduit » les documents et j'ai fini de négocier ... Je me suis débrouillé tout seul, comme d'habitude! », cédant n°38.

En analysant les propos de ce cédant dans le secteur de l'agroalimentaire, on retrouve tous les symptômes du dirigeant dans toute sa puissance⁸³: *« je ne voulais l'aide de personne », « je suis habitué à... »,* qui par manque de confiance s'adjoint au dernier moment pour la « traduction » des documents juridiques les compétences d'un avocat généraliste qui va du social à l'assemblée générale, mais qu'il utilise comme simple « traducteur » et non pas dans un rôle de négociateur... Le cédant va au bout de sa logique *« je n'ai eu besoin de personne...J'ai fini de négocier ».*

Le résultat à terme, hormis la cession, a été *« j'ai tellement honte...si j'avais su »* (S-2-1a) avec en prime une dépression suivie d'une maladie cardiovasculaire.

A partir des récits de vie, il ressort que les dirigeants qui ont décidé de vendre leur entreprise seul, notamment lorsque c'était la première fois, ont eu quelques difficultés à gérer la phase de sur-stress de cette période soumise à des perturbations internes et externes.

⁸³ Par puissance l'auteur entend le contrôle au sens Freudien, une grande part du contrôle que l'individu croit avoir sur le monde qui nous entoure, Freud fait ressortir que la rationalité est limitée par le cognitif et l'émotion.

Une opération de cession en général se réalise dans la plus grande confidentialité, comment réagit un cédant lorsqu'un collaborateur, un client ou un fournisseur le contacte pendant la phase de négociation pour lui demander si la rumeur est fondée, concernant la mise en vente de sa société?

Dans la plupart des cas, il prend sur lui et trouve un subterfuge linguistique pour éviter de répondre, et là arrive le premier « coût » psychologique, le premier inconfort mental qu'il va devoir supporter durant tout le processus.

Ensuite vient la phase de négociation de prix, si le prix est conforme à ses attentes, ce prix d'acceptabilité ou prix psychologique (the willingness to pay) qui est le reflet de la valeur que le cédant attribut à sa société, l'individu aura atteint son objectif, au niveau de son cerveau, le niveau de bénéfices souhaité et donc une sensation de bien-être (Damier 2014).

A l'inverse, il y aura des coûts associés, notamment si le cédant est « en première ligne » pour la négociation, il va entendre des remarques plus ou moins agréables de la part des acquéreurs pour faire baisser le prix.

Le risque le plus couramment observé est la naissance de conflits de personnalité, ou plus précisément des caractères de personnes qui s'affrontent.

Garneau (2004) les appelle aussi les « *antipathies naturelles* » qui fonctionnent comme un « *coup de foudre négatif* », il précise qu'ils sont tenaces et souvent irréversibles...

Il rajoute que ces conflits sont exacerbés par des malentendus, qui amplifient et augmentent l'intensité ainsi que la gravité.

Ces conflits à terme, laissent des séquelles chez les cédants, qui pour certains, les poussent à commettre des actions qui vont à l'encontre de leurs propres intérêts.

Pour finir, les cédants en dernier lieu se tournent vers leur conseil habituel, si ce dernier est compétent sur le sujet et si le cédant leur transmet toutes les informations, l'avis obtenu sera favorable au cédant. A l'inverse, si le conseil n'est pas un spécialiste du domaine (un avocat spécialisé dans le social n'a pas forcément toutes les finesses juridiques d'un avocat fiscal spécialisé dans la transaction), les témoignages recueillis laissent apparaître plusieurs risques potentiels.

Le premier va être au niveau du montage, où le dirigeant mal conseillé peut payer jusqu'à 50% du montant de la plus-value en impôt et de ce fait se sentir lésé, sur le montant de la vente, avec un écart de perception de la récompense et une diminution de son niveau de satisfaction, donc un coût psychologique.

Le deuxième problème qui peut survenir, avec un effet retard souvent dévastateur: la GAP, mal rédigée, lors de sa levée, le cédant qui n'a pas fait ou fini le deuil de sa société, risque de bloquer « *l'intégration processive de la cession qui permet au cédant d'aborder graduellement la réalité de la perte et d'amortir le choc* » (Bah 2006), et d'en subir les conséquences psychologiquement et physiquement.

Ensuite, le choix de tout traiter seul, sur une opération que la plus grande majorité des cédants ne réalisent qu'une fois dans leur vie, pourrait être qualifié de faute de gestion, car d'après Roché (2004) « *la solitude n'est pas qu'une souffrance, c'est aussi un danger qui met en péril la performance de l'entreprise* ».

Cette faute de gestion⁸⁴ sera sanctionnée de manière pécuniaire, avec à nouveau un décalage entre la récompense attendue et la réalité, avec les biais cognitifs déjà explicités. Mais aussi, le rejet total de la situation « si j'avais su.. » », cédant n°38 avec le risque de rester bloqué sur un stade du changement de comportement et sombrer dans une dépression.

b. L'isolement, une voie sans issue

L'isolement professionnel est considéré comme un risque psychosocial chez l'individu. Si l'on fait un parallèle avec le milieu salarial, lorsqu'un salarié estime ne pas pouvoir disposer de soutien en cas de difficultés, il apparaît un sentiment d'isolement, qui renvoie à une émotion signifiant une contrariété issue du rapport individu-milieu (Marc & al, 2011). Nous avons constaté les mêmes symptômes chez les cédants, avec une variante, l'égo du dirigeant qui le pousse à tenir coûte que coûte.

⁸⁴ Damier (2014) avance qu'une perte, quel que soit sa nature: financière (décalage entre le prix psychologique et réel ou affectif) entraîne une perte du bien-être, des sensations négatives et un ressenti douloureux. « Au niveau cérébral, la perte met en jeu les mêmes régions que celle qui s'activent lors d'une punition: l'amygdale et la région associée aux sensations douloureuses, l'insula. Ce ressenti attribue à une perte, un malus émotionnel qui se rajoute à la dimension purement économique de ce qui est perdu ».

« C'était le moment de changer de vie, j'avais plusieurs supermarchés, je voulais lever le pied, je me suis rapproché de la centrale pour leur dire que j'étais vendeur... Ils m'ont envoyé un soit disant spécialiste qui a commencé à me demander des tableaux, des documents, bref au bout de trois semaines, je commençais à en avoir assez, car ils connaissaient parfaitement mon métier, mes marges, donc je leur ai dit que ça suffisait, que s'ils m'envoyaient quelqu'un, c'était avec un chèque. En parallèle les salariés commençaient à parler, cette ambiance me déplaisait. Le retour ne s'est pas fait attendre, ils m'ont expliqué que c'était leur procédure, si je voulais vendre c'était comme cela sinon ils ne donneraient pas « le panneau au repreneur ». J'étais coincé, obliger de passer sous leurs fourches caudines, moi qui avait tout monté à la force du poignet, je n'étais pas le maître chez moi!

Tout seul on n'a pas le recul, c'est l'affect qui parle, j'ai l'habitude quand je prends une décision de l'appliquer derrière!

Cela a traîné en longueur et moi je commençais à être agacé, avec des « sauts » d'humeurs, je ressentais des craintes et des doutes sur la faisabilité de l'opération », cédant n°31.

Les dirigeants sont en général « extrémistes ». Dehays (2012) affirme que malgré les problèmes, il arrive que les chefs d'entreprises refusent d'être accompagnés. *« L'une des valeurs essentielles d'un patron, c'est l'indépendance, l'autonomie. Il ne va pas facilement admettre qu'il a besoin d'aide. Il est parfois prêt à refuser de l'aide pour conserver son autonomie. »*

Les difficultés rencontrées dans le cadre d'une cession due à l'isolement du dirigeant sont nombreuses: elles peuvent prendre source au moment du facteur déclenchant *« j'ai pris ma décision seul je n'en ai parlé à personne, car je ne savais pas si c'était la bonne solution »* cédant n° 1. Cette situation génère un premier niveau de stress: l'anxiété devant l'incertitude de la décision prise. Fradin (2008) insiste : *« l'indécision comporte des risques et l'anxiété ne vient pas de l'incertitude mais du refus de l'individu à l'assumer ».*

On peut les rencontrer tout au long de la négociation, lorsque le cédant est en frontal avec les acquéreurs ou leur conseil, sans un intermédiaire qui va faire office de filtre entre les parties.

Le cédant va subir des violences psychologiques ou du moins qu'il va interpréter comme tel, lors des commentaires désagréables sur sa gestion, des remarques sur la non rentabilité, des jugements de valeur sur son « objet chéri » qui sont l'apanage de nombreuses négociations. Au final, la négation de la souffrance, les attitudes de deuil provoquées par la solitude, les expressions d'échappements ou d'évitements vont l'enfermer dans un déséquilibre structurel. Au-delà du processus en cours, en cas d'échec de la négociation, le cédant assiste impuissant et seul, développant ce que Fradin (2008) appelle « *la décompensation* », « *la personne voit son monde intérieur, ses motivations qui s'effondrent* ». C'est le classique état dépressif qui découle de ces difficultés d'adaptation, pouvant pour certains générer des états paranoïaques ou mélancoliques.

Bien sûr, l'absence d'accompagnement peut intervenir aussi lors de la passation de pouvoir, avec des maladresses de parts et d'autres, qui vont laisser des séquelles chez le cédant.

« Lors du pot de départ, vous vous rendrez compte, elle ne m'a pas laissé parler, en dehors de la minute où je lui ai souhaité la bienvenue », cédant n°8.

La période de cohabitation peut être une source de discorde, où l'acquéreur aura forcément le dernier mot « *ils ont été courtois, mais ils m'ont dit que je n'étais plus le patron* », cédant n°38.

Cela va générer chez le cédant un état d'insatisfaction, voire de frustration qui comme tout conflit intérieur, peut réveiller des émotions telles que l'impatience, la colère, la tristesse et si la situation persiste, affecter la santé mentale de l'individu.

A la lumière des témoignages recueillis, il semblerait que cet isolement chronique de certains dirigeants, se retrouve dans toutes les phases de développement de l'entreprise y compris la cession.

On aurait pu imaginer que le coût financier de l'accompagnement soit dissuasif ou du moins bloquant pour certains, il s'avère que c'est plutôt le « *do it myself* » qui est la première cause, suivi par le manque de communication et d'échange sur un sujet tabou et confidentiel de la cession de son entreprise.

Les effets sont sans appel pour la majorité d'entre eux, ils se traduisent par la simple montée de stress, en passant par l'anxiété, les troubles d'humeurs, puis pour certains la dépression⁸⁵, avec les effets collatéraux dus aux maladies induites qui peuvent en découler, que nous avons relevé chez certains: diabète, maladies cardiovasculaires, problèmes gastriques, ulcères, cancers.

Ainsi certains cédants, par absence de clairvoyance due peut-être à une surcharge émotionnelle, cumulées à leur charge de travail quotidienne, font comme à leur habitude de « l'automédication ».

En matière de transmission, l'absence d'accompagnement, quel que soit le profil du cédant peut avoir des effets délétères sur la santé de l'individu.

S.2.2 La gestion des indicateurs spatio-temporel

Nous avons abordé dans le paragraphe précédent, l'absence d'accompagnement, vu sous l'angle de « déterminant de santé » en association avec divers autres facteurs, qui additionnés, pouvaient avoir des effets pathogènes sur le cédant.

Nous allons maintenant réaliser un focus sur les indicateurs spatio-temporels qui peuvent interférer sur la santé des individus.

A. La durée de la transmission

Afin de saisir un dirigeant en « mode cession », il faut se rapprocher des différents profils pour comprendre que le facteur temps n'a pas la même valeur :

⁸⁵ Dans un article publié dans la rubrique de santé du Figaro (15/11/13), Anne Rambaud fait un inventaire des pathologies favorisées par la dépression, que ce soit le diabète de type 2, des démences ou des cancers, mais aussi elle aborde les effets méconnus de la dépression: en commençant par un vieillissement prématuré des cellules au niveau chromosomique. Selon l'université VU médical centre d'Amsterdam, la dépression accélère le déclin des télomères. Pour Dejardin, chercheur au CNRS de Montpellier « la dépression induit des dérèglements métaboliques et immunitaires avec notamment un stress oxydatif qui semble fortement impliqué dans le raccourcissement accéléré des télomères ». Le docteur Geli de l'Insee (RCM Marseille) rajoute que « lorsque les télomères sont trop courts, les cellules ont épuisé leur potentiel de renouvellement et ne peuvent plus régénérer les tissus et les organes.

« Lorsque j'ai vu les résultats de mes examens, je savais que c'était le début de la rechute, avec tout ce que cela entraîne, chimiothérapie, allez et retour à la clinique et au pire intervention chirurgicale... », cédant n°1.

ou le même impact sur le comportement du cédant.

« Avec les résultats que j'avais sorti l'année précédente, la baisse de commandes et de marge que j'étais en train de subir... Vous savez j'étais caution personnelle, le banquier m'appelait quasiment tous les jours lorsque une traite ou un chèque à payer se présentait pour connaître les encaissements afin d'honorer ou de bloquer le règlement... Comment voulez-vous être serein dans ces conditions pour bien négocier, lorsque vous avez « une épée de Damoclès au-dessus de la tête », cédant n°45.

Alors que pour certains, multirécidivistes notamment, l'effet est notable, mais non primordial.

« J'avais mis la société en vente, après avoir lancé quelques « bouteilles à la mer » en direction d'acquéreurs potentiels, mais cela traînait. J'ai l'habitude quand je prends une décision que cela soit suivi de fait, j'ai horreur d'attendre... Au bout de six à sept mois, je n'avais pas de retour intéressant. Donc je me suis associé les services d'un intermédiaire, sous trois mois j'avais une LOI, après cela a pris un peu de temps car on était en décembre avec une clôture fin décembre et une production de bilan à fin mars... On a signé début mai, cette situation commençait à me peser, voir à m'irriter... alors que c'était ma troisième société que je vendrais mais je pense que ce sera la dernière, tout devient trop compliqué avec une fiscalité aussi instable, je vais me reconvertir dans l'immobilier », cédant n°21.

D'une manière générale, l'individu par nature, n'aime pas attendre. L'attente⁸⁶ est génératrice d'incertitudes. Pendant cette durée, le cédant se représente toutes les possibilités, en pesant tous les éléments, en examinant tous les scénarios possibles.

⁸⁶ Qu'est-ce que l'attente? : *« Les attentes que vous offrent la vie sont rarement des états simples. Incertitude, désir, crainte, impatience, colère, ennui s'y succèdent et s'y mêlent. Ces états ne sont pas l'attente elle-même, ils ne sont que le revêtement dont elle est la trame; mais parce que les uns et les autres sont presque toujours présents, visibles et facilement saisissables, on risque de s'y arrêter, il est prudent de les éliminer »* (Moraud, 1914).

Il peut s'imaginer le pire en fonction de son évaluation, souvent basée sur l'émotion ou de la réflexion logique de l'analyse des risques (cédants n°1 et 45). Le fruit de son imagination ne se fera pas attendre, ce sera une augmentation du stress avec le risque de déstabiliser et de fragiliser la personne.

A l'inverse, certains cédants (n°21) ayant de l'expérience de situations déjà vécues, notamment les « récidivistes » vont arriver à prendre du recul pour éviter de basculer dans un scénario catastrophe extrêmement pathogène pour l'individu. Ils ne seront pas pour cela totalement insensibles au facteur temps, mais leur capacité de réaction leur permettra de stabiliser la situation. Il naîtra chez certains, un sentiment d'impatience qui pourra être ressenti comme pénible, un désaccord, une désharmonie interne.

Ce sentiment ne sera que passager, une sorte « d'accident de parcours » qui pourra aller jusqu'à l'exaspération ou la colère, mais qui en général sera maîtrisé du fait des acquis dus à l'expérience des cessions précédentes.

B. L'instabilité temporelle de la cession

Nous avons abordé dans le paragraphe précédent, la notion de durée, qui n'est autre qu'une projection spatiale du temps, représentée de façon linéaire. L'individu est en mouvement par rapport à l'axe du temps (il se dirige vers la fin du processus de cession). Maintenant abordons une autre perception du temps qui passe, l'individu est statique et ce sont les événements qui se dirigent vers lui (le processus de cession arrive à terme). Cette conception du temps mis en exerce par Nunez (2008) ⁸⁷ pourrait s'appliquer à ce que ressentent certains individus pendant la cession.

« On avait bien avancé, LOI, audit, j'avais pour couper court à toutes rumeurs, commencé à informer mes proches collaborateurs que je voulais partir à la retraite,

⁸⁷ En étudiant une langue amérindienne partagée par deux millions d'individus où la conception du temps est inversée par rapport au monde occidental. Nunez (2008) présente une conception du temps spatialement inversée, « le futur est derrière nous ». Dans cette conception, l'individu n'avance pas vers un événement qui n'a pas eu lieu, il reste statique et subit.

donc ils se doutaient que j'allais céder l'entreprise, mais personne n'abordait le sujet ouvertement.

Au bout du quatrième mois, on était en phase de négociation du protocole et plus particulièrement de la GAP, les acquéreurs ont eu des prétentions irréalistes, j'ai laissé mon avocat négocier, mais je sentais au fur et à mesure la situation m'échapper, je leur avait ouvert mon entreprise avec mes clients, mes procédures d'appels d'offres... Vous comprenez dans l'évènementiel, on est dans l'immatériel, une fois que vous avez le fichier client et leur besoin, il est facile de faire des propositions... Bref je me suis senti piégé. Je n'arrivais plus à dormir, je voulais arrêter, mais je ne voyais pas comment expliquer à mes collaborateurs, j'étais comme un boxeur KO debout. Dans ma tête, tout a commencé à se brouiller... j'ai été obligé de capituler et d'accepter leurs prétentions », cédant n°23.

Le cédant peut lors d'une phase du processus se trouver en instabilité, il n'arrive plus à prendre de décision. Fradin (2008) attribue cela à une « bascule » du cerveau entre deux modes mentaux qui génèrent une confusion, induite par le stress, la pression de la soumission ou de la dominance (Fradin & al, 2006), qui enferme l'individu dans un système émotionnel de non-pensées ou de pensées instables.⁸⁸

Cette « instabilité temporelle » peut intervenir à plusieurs occasions dans le processus de cession, bloquant l'individu à un stade du changement, notamment si cela arrive au moment du « stade de l'action » : céder ou ne pas céder (cédant n°28) ou provoquer « la rechute » : avec une remise en cause de la cession (cédant n°24);

D'une manière plus générale, il ressort que le temps est plutôt un facteur pathogène, générant une forme d'instabilité chez le cédant avec des pics, notamment lors de sa prise de décision de céder, pendant la phase de négociation, voir pendant la période d'accompagnement si le repreneur ou sa stratégie ne sont pas en osmose avec le cédant.

⁸⁸ La pensée instable selon Fradin (2008) provient du fonctionnement du cerveau paléo limbique (vieux limbique), vraisemblablement issu du fonctionnement de l'amygdale limbique, et caractérisée par une prédominance de l'émotion et du rapport de force. Ainsi, une des attitudes issues de ce fonctionnement, la soumission, définit un comportement très anxieux. A l'inverse, le sujet en état de soumission surestime l'action et la pensée des autres.

C. La levée de la GAP, facteur de récidence

Cas d'un cédant ayant réalisé son deuil

On pourrait se demander pourquoi une action « de gestion » prévue dans le protocole, donc entérinée par les deux parties, acquéreur et cédant, peut avoir un effet dévastateur sur l'état de bien-être du cédant ?

« La communication se passait bien avec le nouveau dirigeant, je l'avais accompagné pendant trois mois, lorsqu'il avait une question sur un client, il m'appelait et je lui donnais des conseils...

Puis les appels se sont espacés, pour ma part j'avais rempli le contrat, je pensais que tout allait bien; Cela m'a permis de tourner la page, j'avais envie de faire un break, je me suis occupé de suivre les travaux de ma nouvelle maison...

Et un jour, dix-huit mois après la cession, je reçois un huissier avec une convocation au tribunal de commerce...L'acquéreur m'attaquait en me demandant des dommages et intérêts pour une installation dans une copropriété que j'avais signé et qui se passait mal!

Là je « suis tombé des nues », cela faisait au moins huit mois que je n'avais « plus de son plus d'image » et à la place de m'appeler, où de venir me voir, il m'a envoyé un huissier.

Mon premier réflexe a été de lui téléphoner, mais il n'a pas voulu me prendre au téléphone, mon « ancienne » secrétaire a fait barrage, elle avait des ordres, vous vous rendez compte une fille que j'ai embauché...

On est en procédure, depuis j'ai pris un avocat, j'ai été obligé de me remémorer le dossier car je n'ai pas d'archives, j'ai tout laissé en cédant la société...

Cela fait six mois que cela dure, heureusement j'ai pris du recul, si la cession était à refaire, je la referais mais sûrement pas avec cet individu », cédant n°40.

Ce conflit « post » cohabitation, survient alors que le cédant avait fait son deuil de l'entreprise et avait réussi sa mutation, au sens de Prochaska & Diclemente (1982). Le cédant ne comprend pas la faute qu'il est censé avoir commis pour être « traité » de la sorte, alors qu'il pense avoir réalisé l'ensemble des parties de son contrat.

Le sentiment de culpabilité, souvent provoqué par ce type de situation peut faire naître chez certains une forte angoisse, une réaction de colère et dans l'ensemble des cas des réactions délétères pour leur bien-être.

De plus cet événement apparaît dans l'espace-temps du cédant à un moment où ce dernier a tourné la page, il vit autre chose, il a « baissé la garde ». Cette intrusion dans son espace privé est considérée comme une violation de sa « zone intime » au sens de Hall (Fromenty, 2013), espace que l'individu maintient entre lui et les autres, toute intrusion dans cette zone sans invitation génère une réaction automatique de stress et d'agressivité.

Cas d'un cédant bloqué au « stade du maintien »

Les cédants proches de la retraite, avec un profil plutôt de type contraint ou indécis sont les plus fragiles face à la levée de la clause de garantie d'actif et de passif.

« La période d'accompagnement d'un an avait été réduite à deux mois, tant la relation était conflictuelle avec le repreneur... Je n'arrivais pas à me faire à l'idée d'avoir vendu la société de mon plein grès... Je m'en voulais terriblement, même si sur le papier, tout était conforme à mes souhaits. Je continuais à voir certains collaborateurs au club de foot que nous sponsorisions lorsque j'étais le patron. Même cette action ils l'ont arrêté, alors que les joueurs ont porté les maillots au nom de la société pendant douze ans. Cela faisait sept mois et deux jours que j'avais cédé, lorsque j'ai reçu un courrier d'un cabinet d'avocat, me proposant un rendez-vous pour étudier ensemble les modalités d'une compensation suite à des litiges en cours.

Ne comprenant pas vraiment où il voulait en venir, je m'y suis rendu tout seul... C'était pour me demander de prendre en charge des litiges en cours (un litige client, un prud'homme, il y en avait avec les frais divers pour 115000 euros), soit par un accord à l'amiable, soit après un procès au tribunal de commerce. En clair, soit je payais, soit j'allais au tribunal pour ma prétendue mauvaise gestion, alors qu'en vingt années de

direction, j'avais toujours soldé les problèmes avec mes collaborateurs ou avec mes clients avant que la situation dégénère.

Je n'ai pas supporté, j'ai perdu mon sang froid en sortant du cabinet d'avocat, je suis passé par mon ancienne société et hors de moi, je leur ai dit ce que je pensais d'eux...

Cela fait maintenant un an et demi que le procès dure, j'ai pris des avocats, je suis sous cachet pour dormir la nuit. Cette colère permanente, doublée de stress les jours d'audiences m'ont généré des problèmes cardiaques... », cédant n°38.

Un grand nombre de facteurs exogènes sont à l'origine de la « pathogénicité »⁸⁹ de cette transmission.

En premier lieu le profil indécis du cédant -suivi de son âge - son futur immédiat (la retraite) - une mauvaise période d'accompagnement (écourcée) - une relation conflictuelle avec le repreneur - une impossibilité du cédant à faire le deuil - une attaque personnelle à travers la levée de la GAP - un essai de privation de sa « récompense financière » (par une réduction du prix) - un procès qui alimente le conflit sur la durée.

Le résultat ne peut être que dommageable pour l'individu, tant l'hôte est attaqué de toutes parts. Dans le cas où les contraintes sur un individu, appliquées sur la durée, dépassent les processus biologiques mis en place par l'organisme pour s'y adapter. Il y aura apparition de stress, qui va déclencher un ensemble de réactions nerveuses et hormonales.

Cette situation épuise l'organisme et favorise l'apparition de maladies physiques, notamment cardiovasculaire (Niedhammer & Siegrist, 1998) ou mentales⁹⁰.

Pour autant tous les individus ne seront pas égaux, certains tomberont malade, alors que d'autres résisteront (Holmes & Rahe, 1967), certains grâce à un mode de pensées différent pourront le moduler (Friedman & Roserman, 1959), d'autres seront protégés en fonction de leur vécu social et culturel (Scott & Howard, 1970), y compris les chefs d'entreprises, nonobstant leur spécificité et leur rapport à la maladie.

⁸⁹ La pathogénicité ou pouvoir pathogène vient du grec [pathos: souffrance] et [genos: naissance]. C'est la capacité d'un germe, d'une bactérie à provoquer une maladie.

⁹⁰ Dès 1878, Claude Bernard montre que lorsque la stabilité du milieu intérieur est perturbée (l'homéostasie globale), il y a une vulnérabilité de l'individu à la maladie.

S.2.3 Les facteurs clés de succès pour réussir une transmission en bonne santé

Si la cession d'entreprise est devenu un enjeu majeur pour la sauvegarde des emplois en France, nous avons l'ambition de penser qu'à travers notre travail de recherche nous pourrions apporter quelques réponses, voir quelques suggestions en matière de préconisation sur les actions à mener pour limiter l'impact négatif que peut avoir la cession dans bien des cas, et à l'extrême la transformer, si ce n'est en action positive, mais au minimum neutre pour le bien être de l'individu.

Dans cette perspective, il est primordial de valoriser une nouvelle conception de la cession d'entreprise, qui doit être considérée désormais comme une période propice à la construction de projets pour l'avenir, qu'ils soient professionnels (repartir dans une nouvelle aventure entrepreneuriale) ou personnels (organiser des projets de vie stimulant).

C'est ainsi en garantissant la participation d'une majorité de cédants à nos préconisations, que nous éviterons certaines modifications de leur état de santé particulièrement douloureuses, qui, au-delà de laisser « un goût amer » de cette tranche de vie, peuvent générer des effets collatéraux, handicapant le cédant pour la suite de leurs parcours de vie.

Car ne nous y trompons pas, passer du statut de dirigeant hyperactif ou surchargé à celui de retraité ou « rentier », n'est pas aussi épanouissant qu'il peut y paraître.

« Finalement, je peux avoir fait deux erreurs, la première c'était de lâcher le cabinet complètement, j'aurais dû rester et prendre des missions de conseil, j'étais reconnu pour ma compétence et mon expérience... Alors qu'aujourd'hui je ne fais plus rien, je tourne en rond... », cédant n°25.

C'est précisément l'enjeu de ce dernier paragraphe, mettre à disposition d'une certaine manière, une « feuille de route » à l'attention des cédants, mais aussi des professionnels chargés de conseiller dans les CCI, les syndicats et certains spécialistes de la fusag afin de mettre en place des préparations à la cession qui intègrent l'ensemble des paramètres humains pour accompagner au mieux les dirigeants tout en préservant leur capital santé.

Ces préconisations, invitent également à travers les différentes pratiques exposées, à développer de nouvelles expériences dans un domaine en perpétuel mutation (Loi Hamon⁹¹ par exemple), où le bien-être et les comportements de santé ont souvent été oubliés au profit des valorisations chiffrées et des contraintes juridiques.

« J'ai très bien été accompagné par mon expert-comptable, qui a choisi un bon avocat, ils ont bien négociés, j'ai eu un beau chèque, mais l'argent ne fait pas tout... Lorsque je passe devant mon ancienne société et que je ne peux plus rentrer pour saluer mes anciens collaborateurs, ... Rien que d'en parler cela me retourne le ventre », cédant n°39.

A travers nos travaux, nous voulons d'ailleurs voir une occasion privilégiée de mobiliser le formidable potentiel que représente la transmission d'entreprise, en matière de sauvegarde des emplois, tout en améliorant la qualité de vie de chacun des cédants pendant et après la cession.

A. La mise en place d'un « business plan » de la cession

En repositionnant la cession au sein de l'entreprise comme un acte de gestion, il est apparu que les dirigeants qui avaient organisé leur cession avec une conduite de projet, ont mieux vécu cette période de changement professionnel, que Bouchiki (1994) appelle « *la transformation identitaire* ».

« Pour ma part, je vois l'entreprise comme une machine de production, lorsque j'ai décidé de céder, parce que j'avais atteint mes objectifs par rapport à cette entreprise et au marché que je desservais, j'ai tout planifié. J'étais sur la même logique que tous projets que j'entreprends, je m'impose un calendrier avec une feuille de route, des

⁹¹ Projet de loi (novembre 2013) qui prévoit que dans toutes les entreprises de moins de 250 salariés, le dirigeant devra informer ses salariés au plus tard deux mois avant la cession, ce qui sonne le glas de la fin du secret des négociations liées à la cession. Cette loi ESS est basée sur une idée très généreuse au départ, mais elle pourrait avoir l'effet inverse, en bloquant la transmission, ou en mettant à mal l'entreprise avec une fuite de clients apeurés par cette situation de transition », Scemame, expert-comptable.

objectifs chiffrés, un plan d'urgence, une étude des risques, quel que soit les acteurs qui vont intervenir... et j'évite d'avoir de l'affect... », cédant n°19.

On est là, devant un cédant purement « détaché », « à sang froid » qui a conceptualisé son action de céder à l'identique de toute action de gestion dans une entreprise, avec une analyse des risques, qu'ils soient techniques, humains, juridiques. Il anticipe même les décalages et les risques intrinsèques à la gestion de projet.

Ce profil de cédant, pourra réagir en cas de survenance d'évènements venant déstabiliser le projet, diminuant d'autant toutes les sources pathogènes génératrices de stress.

« Lorsque j'ai quitté la multinationale qui m'employait pour monter une entreprise, j'avais tout planifié y compris le schéma de vente à terme... Je pensais que lorsque j'arriverais à un certain chiffre d'affaire je commencerais à intéresser des acteurs important du marché, qui veulent rentrer sur des niches, j'ai calibré mon entreprise dans cet espoir. De par ma formation d'ingénieur, j'analyse en préventif les risques intrinsèques à chaque projet, j'ai traité la cession de la même manière », cédant n°14.

D'une manière générale, il ressort de notre recherche que les cédants que l'on peut qualifier de « jeunes » (compris dans une tranche d'âge autour de la trentaine), qui ont préparé leur opération de cession, sans contrainte particulière, mais suite à une planification décidée et réfléchie n'ont pas d'effet sur la santé qu'il soit pathogène ou salutogène.

Le résultat génère pour certains une émotion positive: la satisfaction d'avoir réussi une opération de gestion, plus conséquente qu'une autre, mais le « mieux être » obtenu est temporaire, car ces derniers sont déjà sur le projet suivant, planification oblige!

B. L'anticipation et l'accompagnement, source de bienfaits

La prise de décision est un ensemble de processus cognitifs visant à choisir une voie parmi un ensemble de choix, l'individu compare les conséquences potentielles afin d'en tirer un profil, mais le manque de connaissances peut entraîner de l'incertitude chez ce dernier.

a. L'accompagnement : acteur de renforcement du facteur déclenchant

L'effet du temps sur la situation du dirigeant tend à influencer son cycle de vie, il est dans certains cas générateur d'interrogations, notamment lorsque les changements obèrent son avenir, il peut devenir une source de peur ressentie ou réelle, voire à l'inverse un soulagement.

« Je vivais à cent à l'heure, j'avais une activité de grossiste, ainsi qu'un magasin de vente directe, j'avais une progression de chiffre d'affaires, tout allait bien... Puis, j'ai eu l'opportunité d'ouvrir un autre point de vente dans une ville voisine, où il y avait une création d'un centre commercial de 250 boutiques. Et là ma vie a commencé à être un enfer ! Je n'étais pas assez structuré, pour avoir un cadre compétent pour encadrer les deux responsables de boutiques, j'avais du turn-over, j'ai délaissé mon activité de grossiste qui était pourtant la plus rentable... Bref je ne voyais pas d'issue. En discutant avec un ami qui détenait plusieurs sociétés, il m'a donné son astuce : « Lorsque je suis dans le brouillant, je prends un coach ».

En effet, nous avons en deux séances trouvé la solution, céder la société car je commençais à être en burn-out et intrinsèquement, j'avais envie de changer de vie. Ensuite, on a travaillé sur le futur proche et les projections possibles sur le moyen terme. Cela m'a donné une bouffée d'oxygène, qui m'a permis de reprendre de l'énergie pour céder l'ensemble, me préparer à tourner la page, et reprendre une activité de grossiste importateur. Je suis ravi de cette solution, je conseille maintenant lorsque je vois un autre chef d'entreprise trop stressé, d'accepter de se lâcher avec une personne externe qui peut lui offrir la possibilité de déclencher des projets et aller de l'avant », cédant n°42.

Elster (2008) dans un cours au Collège de France expliquait que l'esprit humain avait horreur du vide, avec notamment un point commun à tous les hommes qui étaient les efforts pour

diminuer l'incertitude⁹², qu'il s'agisse de trouver une solution temporaire, ou l'anticipation du lendemain.

Lorsque le dirigeant se trouve bloqué dans une situation, sa solitude l'empêche souvent de se retourner vers un tiers externe formé à ce genre de situation de crise. **L'action d'un accompagnement professionnel personnalisé va réduire les sources d'incertitude**, elle permet au cédant n°42 **de visualiser son avenir** et de ce fait, de sortir d'une situation de crise à travers une cession. Dans ce cadre, la cession a été salubre, le cédant a arrêté ses antidépresseurs et son acte de gestion contribue à améliorer sa santé.

b. L'accompagnement tout au long du processus

Pour Bandura (1986), les croyances d'un individu par rapport à ses capacités à atteindre avec succès un objectif, sont à compter parmi les mécanismes régulateurs significatifs du comportement. Dans certaines situations l'individu peut générer des manifestations somatiques de stress, s'il perçoit des signes de difficultés pour atteindre le résultat visé.

Il en est de même pour certains chefs d'entreprises en phase de cession mais **les résultats sont sans appels, l'accompagnement tout au long de la cession réduit le niveau de stress.**

« J'ai laissé la négociation à l'intermédiaire en Fusacq que j'avais choisi, il a négocié pour moi, cela a été un réel soulagement », cédante n°28.

« Il était en facial, avec le recul je dis bravo, car sur la négociation de la GAP, il a servi de « punching-ball » », cédant n°36.

« On l'a laissé faire, il nous a présenté toutes les étapes de la cession, en insistant à l'avance sur les points qui risqueraient d'être bloquant. On a passé du temps ensemble pour tout régler en préventif, il a fait intervenir plusieurs acteurs, pour tout anticiper, juriste, expert-comptable et même notaire. Sans oublier l'aspect humain, il a bien insisté sur notre futur, avec la définition de nos projets... au départ avec mon associé,

⁹² L'incertitude étymologiquement a la même racine que le mot décision. Ils proviennent de la même racine qui veut dire trancher, avec une idée de pénibilité de l'action, que Claparède (1973) illustre par « toute décision est un drame qui consiste dans le sacrifice d'un désir sur l'autel d'un autre désir ».

on trouvait cela surprenant...Mais il nous avait été conseillé, par plusieurs personnes qui avaient cédé leurs entreprises, alors on a suivi ses conseils... Au final tout s'est déroulé comme il nous l'avait annoncé à quelques détails près, mais on ne regrette pas de s'être adjoint ses services, tout s'est passé sans encombre ! », cédant n°2.

Si le « locus of control » est un sentiment commun à de nombreux chef d'entreprise, il ressort de notre recherche qu'un accompagnement est un puissant modérateur de stress, qui donne le sentiment au chef d'entreprise de maîtriser non pas le processus de transmissions, mais plutôt l'atteinte du résultat : la cession.

Le propre d'un dirigeant est d'anticiper, mais lorsque l'affect entre en ligne de compte, les ressources personnelles de chaque individu n'étant pas identiques, certains auront des réponses psychologiques ou physiologiques différentes.

L'accompagnateur va être présent pour limiter à chaque étape le déséquilibre potentiel qui peut-être prégnant pour le cédant.

Il doit préparer le cédant avant chaque stade du processus, faire office de tampon pour désamorcer les conflits naissant, réguler les tensions entre les parties, assurer les erreurs de langage du cédant ou du repreneur, être l'interface entre les avocats et leur client, c'est à ce prix que le cédant sortira dans la majorité des cas indemne de la transmission.

La prévisibilité permet de réduire les effets du stress (Weis, 1972) confirme notre constatation pour autant que l'individu se sente en mesure de contrôler l'agent de stress (ce qui est le rôle de l'accompagnateur !).

Dans la majorité des cas que nous avons rencontrés lorsque l'accompagnateur a été présent sur toutes les strates de la transaction, le cédant sort au minimum sans blessures qu'elles soient psychologiques ou physiques et au maximum entièrement satisfait de son opération de cession.

Nous attribuons cela à ce que Richard (2002) appelle l'habituation qui « *est un terme désignant la diminution progressive et la disparition d'une réponse normalement provoquée par un stimulus lorsque ce dernier est répété... le terme habituation s'emploie pour une réponse inconditionnelle non apprise* ». D'une certaine manière, la prévisibilité désensibilise en partie l'organisme, ce qui permet une approche moins stressante de la situation pour l'individu.

C. L'adéquation entre prix psychologique et évaluation

La valeur correspond à l'importance qu'un individu donne à la récompense obtenue en cas de réussite. Les dirigeants qui fonctionnent sur le principe méritocratique (pour chaque effort correspond une récompense proportionnelle) sont affectés psychologiquement, si le prix de cession n'est pas conforme à leur prix psychologique.

Il naîtra chez eux une frustration qui sera délétère pour leur santé. Afin de corriger cela, **il sera du rôle du conseiller en Fusacq de réaliser une évaluation marché réaliste par rapport à des règles d'évaluation comptables qui appliquées à la PME n'ont souvent aucune valeur par rapport à la réalité du terrain.**

« Mon expert-comptable m'a fait des valorisations d'après 6 méthodes. Le prix va du simple au quadruple... Bien-sûr j'ai pris le prix le plus élevé... Au début, je ne tenais pas compte des remarques que faisait le spécialiste en Fusacq, pour moi seul la valorisation que j'avais fait réaliser comptait... mais après avoir raté deux ventes où les acquéreurs me proposaient un prix identiques, je me suis rendu à l'évidence, il avait raison... je m'étais bercé d'illusions... Il m'a bien expliqué les règles de valorisation, une fois intégrée, on a remis la société en vente et tout c'est bien déroulé, je suis satisfait de ma cession... », cédant n°15.

La gestion par anticipation, du prix ou la compréhension par le cédant des mécanismes d'évaluation de la société sont des facteurs de satisfaction pour le cédant, car ils renforcent leur « locus of control », sentiment relatif à la croyance irrationnelle d'une emprise sur leur destin.

D. Transfert et réinvestissement des acquis, un nouvel objectif pour le cédant

Nous avons abordé précédemment, les craintes générées par l'incertitude et la peur de l'avenir qui peuvent être en partie gommées par la mise en place de ce que nous avons nommé le « business plan » de la cession. Mais nous avons fait l'impasse sur ce que Bah (2006) appelle « *le réinvestissement des qualités entrepreneuriales* », faute d'investissement personnel, par manque de temps, la majorité des dirigeants en activité, occultent ou mettent en sommeil toutes ou parties des activités extra-professionnelles qui ne sont pas en rapport avec leurs affaires.

« Je me suis rendu compte à posteriori que j'ai passé 20 ans de ma vie, à travailler sans regarder ce qui se passait autour réellement... bien sur j'avais une loge au Club de Foot mais ce n'était pas pour le plaisir, c'était pour faire du relationnel... », cédant n°22.

Suite à la cession, si cette dernière n'est pas préparée, le cédant va être projeté dans un espace temporel sans repère. Ambrosino (2003) avance que le travail constitue l'une des formes majeures d'organisation du temps social. **Cette déstructuration du temps peut perturber l'individu passant d'un jour à l'autre, de l'hyperactivité au « stand-by » sans transition et sans préparation. Le cédant va se rendre compte que le temps n'a de sens que lorsque l'on met en place des objectifs pour bâtir l'avenir.**

« Lorsque j'étais en activité, ma grande hantise était de ne pas arriver à tout faire dans la journée, dans la semaine et même parfois, au grand dam de mon épouse, pendant le week-end. J'étais toujours « overbooké »... », cédant n°25.

Il est souhaitable, en préventif à toute cession de présenter au dirigeant les risques de perturbations, pouvant entraîner une dérégulation du système personnel dans son intégralité, afin que ces derniers puissent intégrer ce que Wallace (1956) définit comme « *l'ordination temporelle d'évènements futurs personnalisés* ».

Si le dirigeant se donne les moyens de mettre en place des activités de substitution en remplacement de ses activités professionnelles, il ressort de nos travaux que sa capacité à faire face à sa nouvelle situation et son niveau d'adaptation seront supérieurs à ceux qui éprouvent des difficultés à être actifs au quotidien. A l'exception peut-être des dirigeants aux féminins⁹³ pour qui le réinvestissement dans la sphère familiale (petits-enfants) semble suffire à leur apporter la proactivité⁹⁴ favorable à leur état de bien-être.

⁹³ Nous réalisons cette remarque car sur les 45 cédants, nous avons seulement trois acteurs de sexes féminins, dont une seule qui après la cession a cessé toute activité, en se mettant à la retraite, donc nous ne pouvons donner un quitus scientifique, les deux autres cédantes plus jeunes ont repris des activités professionnelles.

⁹⁴ Le concept de proactivité mis en évidence par Fryer et Payne (1984) présente des individus qui mobilisent au chômage, leur capacité à utiliser de manière positive leur temps dans des domaines variés, à la place de subir et d'être en attente.

D'une manière générale, les cédants jeunes qui restent proactifs vont utiliser leur transfert de compétences pour intégrer de nouveaux champs entrepreneuriaux. Ils vont réutiliser dans un autre contexte, ce qu'ils ont découvert dans un premier environnement professionnel.

« Maintenant, fort de ma première expérience, je ne vais plus aborder l'entreprise de la même manière... Il en est de même pour ma vie privée... Je vais faire du business, mais en gérant la pression... », cédant n°30.

A l'inverse, les cédants qui seront en phase de retraite devront préparer avant la cession une stratégie de réinvestissement dans diverses sphères du champ social, sans une obligation nécessairement utilitariste, comme ils avaient pour la plupart, dans leur vie professionnelle. Il suffira d'y mettre de la bonne volonté avec une certaine pression, pour que le sujet soit mobilisé par un but à réaliser. Ces nouveaux investissements à travers un ou plusieurs projets leur permettront *« de passer à autre chose »* en faisant appel à leurs ressources cognitives, tout en diminuant progressivement les résistances aux changements de leurs conditions personnelles.

E. Présentation de la période d'accompagnement entre rechute et stabilisation

Si le législateur a prévu dès août 2005, une loi pour faciliter le « tutorat » et encourager le développement de l'accompagnement du repreneur par le cédant afin de lui transmettre son expérience. **Les résultats de notre recherche ont tendance à montrer que plus le passage de relais est court, moins le cédant à des risques de transitions émotionnelles douloureuses.**

« Je pensais accompagner le repreneur pendant six mois à temps plein, puis progressivement me retirer. J'avais 67 ans au moment de la cession, j'avais créé la société il y a 30 ans... j'ai écouté ce que m'a dit mon syndicat et cela m'arrangeait. Je ne voulais pas quitter mes salariés comme ça... Le premier mois de cohabitation c'est bien passé mais après très rapidement cela a dégénéré... Je pense qu'il y avait une trop grande différence de culture, moi je donnais le travail à l'oral entre deux portes, le matin avant que les équipes embauchent. Le repreneur faisait des réunions avec des

comptes rendues « en Intranet » une fois par semaine... au début je lui ai expliqué que ça ne pouvait pas marcher, il venait de chez Bouygues, un jour il m'a répondu que si c'était possible sur des chantiers à plusieurs milliers d'euros, ça le serait pour quelques centaines de milles... A partir de là, la messe était dite...

Chaque jour lorsque j'allais dans mon entreprise, pardon mon ex-entreprise, j'avais la boule au ventre, je ne savais plus quoi dire à mes ex-salariés... Avant d'en arriver au conflit ouvert, on a décidé d'arrêter notre collaboration d'un commun accord... la période n'a pas duré plus de deux mois », cédant n°6.

D'après les témoignages des cédants, une large majorité des institutions (consulaires, syndicales, associatives) présentent la période d'accompagnement comme un facteur facilitateur permettant au repreneur de se familiariser avec l'entreprise, si dans certains cas elle est utile, pour faciliter le transfert du savoir-faire et améliorer la connaissance de la clientèle, du marché et des aspects métiers, elle **doit être relativement courte (comprise entre 1 à 3 mois) afin d'éviter l'aliénation du cédant**, qui génère chez ce dernier de la frustration et si la situation persiste, des problèmes psychosomatiques ou physiques.

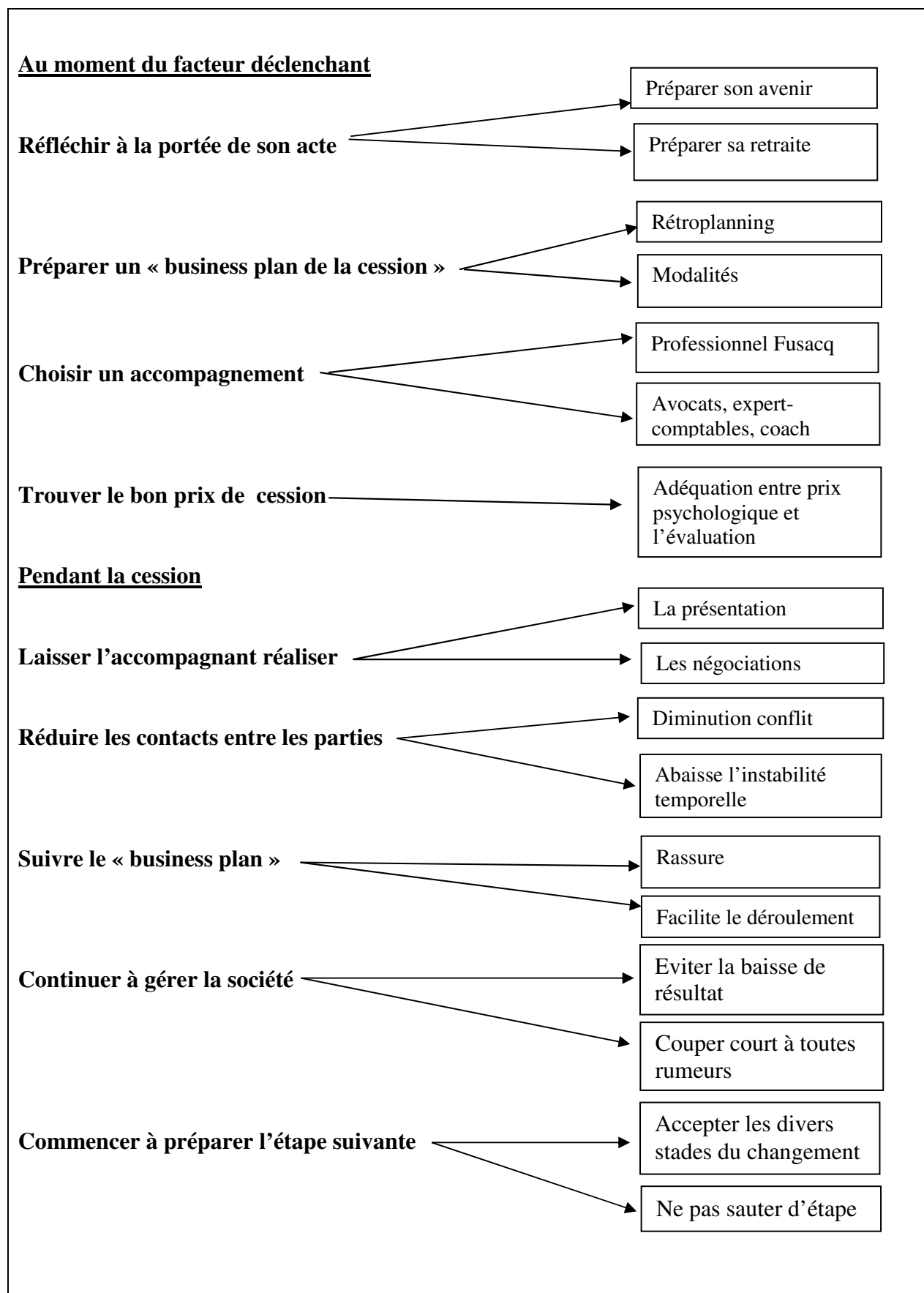
« Lors du protocole, les repreneurs voulaient que je reste 6 mois, c'était deux cadres de l'aéronautique en apparence, pendant les négociations très sympa... le masque est vite tombé, au bout de trois semaines, ma secrétaire est venu me rapporter des propos peu sympathiques à mon égard de la part des repreneurs, ensuite deux vieux collaborateurs sont venus tour à tour s'épancher... Avec mon caractère, il ne m'en fallait pas plus, je leur ai dit que s'il ne voulait plus me voir qu'ils soient directs. On n'a pas de temps à perdre à 62 ans... Trois jours après je recevais un recommandé pour me dire qu'ils mettaient fin à la période d'accompagnement... Cela m'a fait un choc, mais en parallèle je finissais de divorcer, cela m'a permis de changer de vie et de partir vivre six mois de l'année au soleil de Maurice», cédant n°10.

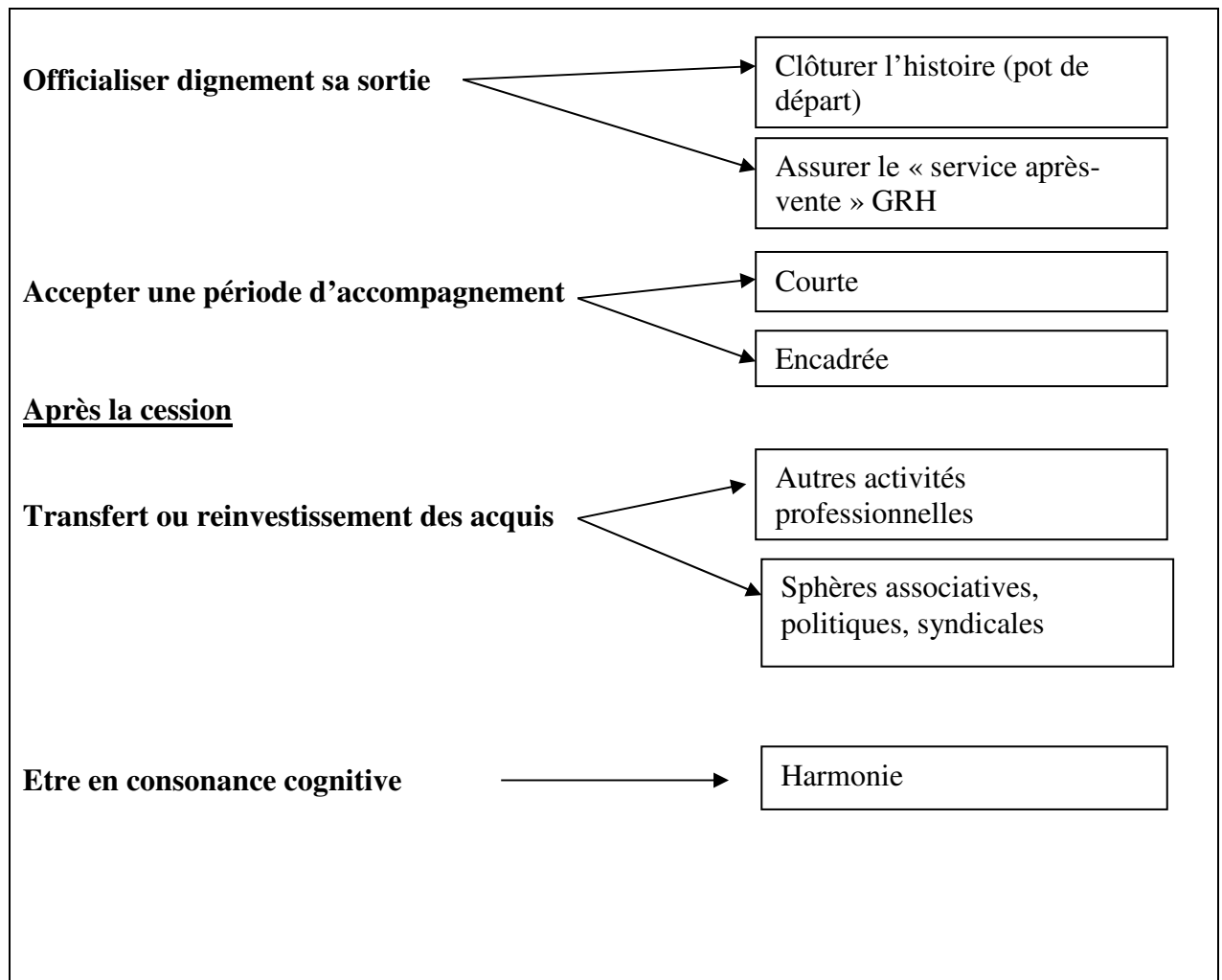
D'une manière générale, la période de transition reste un moment de collaboration, où les deux parties doivent se respecter mutuellement afin de permettre aux collaborateurs de passer d'un style de management à un autre, de préférence en douceur, que Boussaguet (2005) appelle, « la période de socialisation active ».

« D'après le protocole je devais rester deux mois à temps plein puis un jour par semaine pendant six mois, mais comme le repreneur ne venait pas du secteur au-delà de cette période, lorsqu'il avait un problème, je l'aidais à le résoudre, j'habitais à trois minutes de l'entreprise... Au bout du dixième mois, silence radio, il ne m'appelait plus. Au départ j'étais plutôt satisfait, je pensais qu'il avait pris la mesure de l'entreprise... puis au douzième mois, qu'elle n'a été ma surprise de recevoir un courrier recommandé pour la levée de la garantie d'actifs et de passifs. Immédiatement, je l'ai appelé, il ne pas pris au téléphone, je me suis rendu sur place, blocage à l'accueil... Depuis on se parle par avocat interposés, mais je peux vous assurer que si c'était à refaire je céderais ma société mais pas à ce sombre individu, je n'avais jamais eu de procès de ma vie. Il me fait vivre un véritable cauchemar... Tout cela car il a perdu 25% de son chiffre d'affaires en une année... Vive l'incompétence ! », cédant n° 40, cédant dans l'automatisme.

Si la cession constitue en elle-même un facteur de risque élevé, générateur de stress, **elle peut devenir acrimonieuse tant les passions se déchainent au-delà de toute objectivité**, pendant la phase de bascule. C'est la période charnière où tout peut basculer, d'un état de satisfaction à la naissance de forts ressentiments.

La réussite de la phase transitoire que représente l'accompagnement du cédant, repose sur une confiance mutuelle d'individus qui ont des intérêts au départ convergents, mais qui peuvent diverger au fur et à mesure. **D'après nos observations, plus cette période est courte, plus le risque de « divorce » est diminué !** Nous proposons la synthèse résumée des facteurs clés de succès pour réussir une transmission en bonne santé dans le tableau suivant.

Figure 31 : Les facteurs clés de succès pour réussir une transmission en bonne santé



Conclusion de la Section II

L'objectif de la section 2 était de mettre à jour **les déterminants pathogènes et salutogènes** présent dans le processus cessionneurial côté cédant.

Les résultats empiriques de la recherche ont permis de dégager les principaux facteurs impactant l'état de santé du cédant, ensuite nous avons **mis en lumière l'importance des indicateurs spacio-temporels**.

Nous avons terminé par **la mise en exergue des facteurs clés de succès** qui devrait permettre à un dirigeant de sortir victorieux en matière de bien-être de ce processus cessionneurial.

Conclusion du Chapitre IV

Ce quatrième et dernier chapitre a permis d'exposer les résultats de notre recherche empirique, nous avons mis en évidence la multiplication des facteurs pouvant influencer de manière positive, négative ou neutre la santé du cédant.

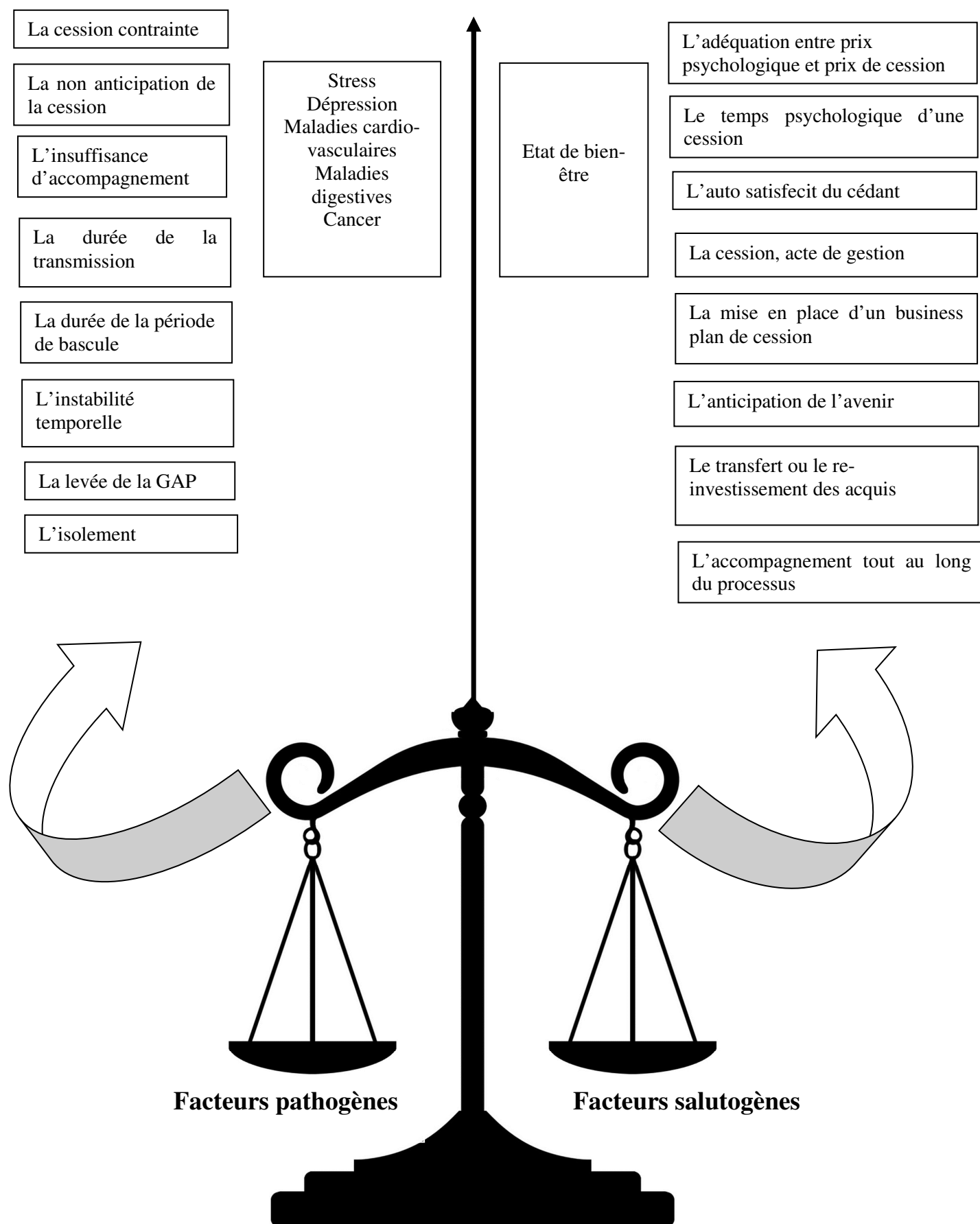
Nous nous sommes attachés en premier lieu, à présenter les inégalités des individus face à une situation spécifique. L'hétérogénéité des cas, en fonction de leur état de santé au départ, de leur profil psychologique, de leur vécu, de la santé financière de leur société ou de l'attitude du repreneur ne permet pas de générer une matrice simple, pouvant offrir une solution monolithique aux futurs cédants.

Néanmoins, dans la deuxième partie de ce chapitre, nous nous sommes efforcés de présenter les erreurs à ne pas commettre, qu'il s'agisse « **des défauts de préparation** » à « **l'insuffisance d'accompagnement** » en passant par « **la gestion des indicateurs spacio-temporels** ».

Puis nous avons proposé quelques clés qui permettent d'après les synthèses de notre recherche, d'améliorer l'état de bien-être du cédant.

Bien-sûr en raison des causes multiples génératrices d'insuccès, toutes les cessions ne connaissent pas un déroulement idéal. Toutefois, notre démarche a consisté à identifier les facteurs qui seraient à l'origine des principales modifications de santé des dirigeants. Nous les avons regroupé dans le schéma suivant intitulé **La balance de la santé cessionneuriale**.

Figure 32 : La balance de la santé cessionneuriale, schéma modifié à partir de la Balance de la Santé Entrepreneuriale de Torrès & Lechat (2012)



Conclusion Générale

« L'important n'est pas de convaincre mais de donner à réfléchir »

Max Weber (1998)

Conclusion Générale	250
Logique de construction de recherche.....	252
La construction d'un cadre théorique cohérent avec notre objet de recherche.....	252
Le choix méthodologique par rapport au problème posé	253
Les principales observations constatées	253
L'inégalité des cédants face à la cession.....	253
La courbe pathologique d'une cession	254
La salutogénèse cession	254
La compréhension du cheminement psychologique du cédant.....	255
L'effet salutogène d'une cession	256
L'émergence du rôle de « l'accompagnateur cessionneurial »	256
L'intérêt de la mise en place d'un « business plan » de cession	257
Les apports de la recherche.....	258
Les apports théoriques	258
La gestion des indicateurs spacio-temporels.....	258
La transposition du modèle trans-théorique du changement	258
Mise en exergue d'une exigence de transversalité des disciplines.....	259
Les apports pratiques	259
L'identification de deux périodes significatives pour la santé.....	259
L'identification des facteurs pathogènes ou salutogènes	260
L'identification du rôle d'un « facilitateur externe »	260
Les implications managériales de la recherche	260
Les limites de la recherche.....	261
L'étude qualitative avec une approche exploratoire et abductive	261
La population étudiée	262
Les voies et perspectives de recherche.....	262

Cette recherche doctorale arrive à son terme, l'objectif était de répondre à la problématique suivante : quel est l'impact du processus cessionneurial sur la santé du cédant propriétaire.

L'absence totale d'intérêt des institutions qu'elles soient syndicales ou publiques nous ont amené à nous intéresser à ce que Torrès (2012) nomme « *le premier capital immatériel de la PME* » : le capital santé du dirigeant.

Nous avons voulu produire de nouvelles connaissances, pour améliorer la compréhension du phénomène cessionneurial en vue d'apporter des réponses pragmatiques à des besoins manifestes.

Aussi pour conclure notre travail nous reviendrons dans un premier temps sur la logique de construction, ensuite nous proposerons la synthèse des résultats obtenus, puis nous aborderons les apports théoriques et pratiques. Pour finir, nous préciserons les limites et quelques perspectives de recherches qui pourraient être abordées.

Logique de construction de recherche

La construction d'un cadre théorique cohérent avec notre objet de recherche

La problématique de notre recherche était de comprendre l'influence sur les déterminants de santé du cédant, d'un processus de cession, depuis le facteur déclenchant jusqu'à la fin de toutes relations contractuelles post transmission.

Ainsi pour avancer dans nos investigations, nous avons mobilisé le modèle transthéorique du changement de comportement (Prochaska & Diclemente, 1982). L'application de ce modèle dans le secteur de la santé, aide à la compréhension des processus associés aux comportements des individus notamment addicts.

Il nous est apparu intéressant d'approcher un cédant à travers son addiction au travail et/ou son assuétude au pouvoir, en émettant l'idée selon laquelle en fonction de son profil, le dirigeant serait pendant le processus de transmission en phase de sevrage et dans certains cas en déni de réalité, l'obligeant dans sa phase ultime à réaliser un travail de deuil (Pailot, 1996, Bah, 2006).

Le choix méthodologique par rapport au problème posé

La rareté des travaux sur la santé des dirigeants, notamment sur le processus cessionneurial et la nécessité de comprendre le phénomène en profondeur, nous ont amené à opter pour une méthodologie qualitative avec une approche exploratoire et adductive. Nous avons procédé à 45 entretiens semi-directifs avec des dirigeants propriétaires cédants, qui avaient réalisé leur opération sur des périodes allant de 3 mois à quatre ans précédant nos interviews individuels. En multipliant les récits de vie, nous pensions observer et mettre en exergue des invariants qui nous aurait permis de théoriser, mais devant la multiplicité et la complexité des facteurs rentrant en ligne de compte, notre apport se limitera à la mise en lumière de la dimension cachée, de l'impact de la transmission sur l'individu.

Les principales observations constatées

Plusieurs observations émergent de notre recherche, certaines retiennent notre attention.

L'inégalité des cédants face à la cession

Avec une approche purement économique de la cession, les spécialistes tiennent rarement compte de l'importance des capacités, physiques et psychiques du cédant, reléguant l'aspect santé et bien-être de ce dernier en arrière-plan.

Hors, une transmission est rarement neutre pour un cédant, les perturbations sont constituées, dès le facteur déclenchant, elles se manifestent par une simple génération de stress pour certain, à un blocage psychologique pour d'autre, pouvant remettre en cause l'acte même de céder.

Le premier actif immatériel de la société (Torrès, 2012), la santé du dirigeant, n'a pas la même valeur pour tous les cédants mais c'est un des principaux facteurs à prendre en compte pour permettre à l'individu de traverser le processus avec ou sans dommage.

La courbe pathologique d'une cession

La seconde observation, qui constitue un apport de notre recherche, se situe au niveau de la mise en évidence d'une évolution du stress avec les maladies associées au fur et à mesure de l'avancement du processus cessionneurial. Avec une remarque, en préambule sur la non-homogénéité des profils des cédants (attaché, détaché, contraint, opportuniste) par rapport à l'évolution de l'état de santé, à chaque stade de changement.

Cette courbe, aurait plusieurs pics en fonction des évènements survenus pendant le processus, on peut citer ceux qui sont apparus le plus couramment indépendamment de tout profil : **une mésentente avec blocage sur le prix ou les conditions de la GAP pendant la phase de négociation pouvant aller jusqu'à la rupture, un mauvais passage de relai (période de bascule), une levée de la GAP (période post-cession).**

La salutogénèse cession

Si par nature, l'individu est plutôt réfractaire à tout changement qui est source d'inconnue et générateur de peur. La cession peut être vécu chez certains cédants comme une délivrance à la fois physique et morale, y compris chez des cédants contraints notamment pour ceux qui sont dans une passe économique difficile.

Il ressort aussi de notre recherche, les profils de cédant récidivistes, pour qui la cession est devenue un acte de gestion, comme les autres.

En enfin, **le point qui nous semble le plus important est l'accompagnement du cédant tout au long de la cession, non seulement sur le plan juridique et comptable mais surtout humain, afin d'éviter les dérives psychiques qui sont la source de nombreux maux physiques.**

Synthèse des principaux résultats de la recherche

Les résultats de notre recherche ont permis de révéler quelques invariants, qui pourraient être qualifiés « de facteurs infectieux » entraînant des risques sanitaires pour les cédants, ou des

stratégies visant à réduire leur incidence sur les principaux facteurs de risques avec leur déterminant sociaux et économiques.

La compréhension du cheminement psychologique du cédant

L'analyse approfondie des récits de vie, nous ont permis de positionner le curseur du « démarrage psychologique de la transmission » au moment de la prise de conscience du cédant, avant que le facteur déclenchant transforme son statut de dirigeant en statut de cédant. S'il existait un « encéphalogramme de la cession », appréhendant l'activité psychique du cédant, les premières perturbations surviendraient au moment du facteur déclenchant. Ensuite, on assisterait à des modifications « de signal » au moment de la première réception de LOI avec notamment la proposition de prix et les grandes lignes de la GAP, viendrait ensuite de plus amples modifications de tracé, lors de la négociation du protocole avec des périodes de fortes tensions ou de ruptures, avec un prix lors de la signature de la cession des titres, suivi d'une baisse d'activité, jusqu'au « pot de départ », moment décisif pour le cédant où symboliquement il remet les clés au repreneur.

Enfin, il peut y avoir « quelques variables d'amplitude » lors de la phase de bascule, voir au moment de l'émancipation du repreneur, lorsque ce dernier met un terme prématurément à la phase d'accompagnement. La fin du tracé, peut être perturbé si le cédant reçoit un recommandé ou un huissier signifiant la « levée de la GAP ».

« L'aspect psychologique » est essentiel pour le bon déroulement de la cession, c'est le maillon faible, qui est non seulement à l'origine de nombreux troubles de santé, mais aussi un des principaux facteurs de blocage du processus cessionneurial.

Nous avons décrit le cheminement logique d'une cession, il reste les cas où le cédant n'a pas anticipé son avenir. Ce dernier restera bloqué à un stade de changement de comportement sans pouvoir avancer dans son cheminement et faire son deuil.

Ces situations sont pathogènes pour l'individu, le cédant sort rarement indemne, son bien-être et sa santé sont altérés à différents niveaux en fonction de son profil. Les résultats que nous avons pu observer sont en général des manifestations de stress plus ou moins aigus avec les conséquences physiques ou pathologiques qui peuvent être associés (insomnie, diabète, ulcère, cancer...).

L'effet salutogène d'une cession

A travers l'analyse conduite, nous avons pu identifier des situations salutogènes pour le cédant :

Nous passerons rapidement sur la transition réussie du cédant (théorie du deuil, Pailot, 1996, Bah, 2006),

Nous nous intéresserons aux cédants contraints par des circonstances économiques où nous avons pu enregistrer des améliorations de santé, en premier lieu psychologiques et physiques pour certains.

Il en va de même pour les cédants velléitaires, surpris par la rapidité d'une offre et de l'enchaînement positif de la cession qui a suivi, avec une issue favorable pour leur cheminement personnel.

Sans oublier, les cédants récidivistes pour qui la réussite personnelle passe par un acte de gestion que l'on nomme la cession.

La cession peut-être perçue, comme une délivrance, tant le poids des responsabilités, dépasse pour certains leur capacité à faire face au quotidien, les entraînant lentement vers un stress chronique source de dérèglement de la santé.

L'émergence du rôle de « l'accompagnateur cessionneurial »

On a pu observer que la tendance « naturelle » du dirigeant à tout vouloir traiter seul, et à ne prendre attache auprès de tiers se vérifierait. Mais à l'inverse, **face à une opération qu'ils n'allaient réaliser qu'une fois dans leur vie, certains cédants se faisaient accompagner tout au long du processus de cession. Avec au final, un résultat qui leur était plus favorable en matière de satisfaction personnelle et de récompense réelle, l'ensemble générant un « produit psychologique » qui renforcera de fait l'état de bien-être du cédant.**

Sur ce point les résultats de notre recherche rejoignent les études qui ont été faites par Damier (2014) sur la dopamine cérébrale, dont la libération renforce l'association entre le choix et l'obtention de la récompense et qui entraîne une sensation de plaisir. Les acteurs facilitateurs de la cession que nous avons nommé « accompagnateur cessionneurial » jouent le rôle de chef d'orchestre de la cession, ils font le lien entre tous les intervenants : expert-comptables,

avocats, notaires, mais surtout ils sont l'interface entre les deux parties, afin de protéger le cédant et lui éviter tous coûts psychologiques supplémentaires, fruit d'une phrase inopportune de la partie adverse, d'une négociation délicate, ou d'une antipathie naturelle (Garneau, 2004). Ils nous sont apparus comme un des éléments clés de la réussite de la cession et par voie de conséquence, du niveau de bien-être du cédant.

Nous rejoindrons aussi sur ce point les préconisations de Bah (2006) à travers « un coach » pour l'accompagnement psychologiques durant la phase de déni.

L'intérêt de la mise en place d'un « business plan » de cession

Il est apparu tout au long de notre recherche que les cédants qui avaient anticipés et planifiés leur cession sortent plutôt indemne, de ce « parcours du combattant ».

Le mode de conduite de projet semble être le plus efficace pour cette période de changement professionnel, ou de « transformation identitaire » (Bouchiki, 1994).

La planification rigoureuse avec une anticipation des étapes et des risques potentiels, doublée d'une préparation psychologique est apparue comme une des meilleures protections face aux situations pathogènes générées par une cession.

De plus, nous avons remarqué que les cédants jeunes avaient tendance à procéder de la sorte, alors que ces méthodes semblaient moins utilisées chez des cédants en partance pour la retraite.

Les apports de la recherche

La recherche en science de gestion devrait avoir deux apports : l'un en matière scientifique, le deuxième, plus pratique à l'attention des praticiens.

Les apports théoriques

La gestion des indicateurs spacio-temporels

Jusqu'à présent, à notre connaissance, seuls les travaux de Deschamps (2000/2002/2009), prenaient en compte de la totalité du processus de cession, mais du point de vue du repreneur (« processus repreneurial »), nous avons re-investi ce champ du côté cédant, en ajoutant les deux étapes externes omises à ce jour, l'avant-cession (avant le facteur déclenchant) et l'après-cession (la phase de la GAP).

Nous pensons que l'exploration de ces périodes a permis une meilleure compréhension du processus.

La transposition du modèle trans-théorique du changement de comportement

Pour comprendre les effets des événements sur un individu avec notamment les conséquences indésirables sur sa santé, il nous a paru intéressant de travailler sur leur comportement et plus particulièrement sur le changement de comportement.

La transposition du modèle trans-théorique de changement du comportement s'est révélée pertinente pour une meilleure compréhension des cédants. Il est utilisé dans le secteur de la santé pour des personnes addicts. Nous avons émis l'idée que les dirigeants étaient « dépendants » au travail ou à l'assuétude du pouvoir, avec un parallèle dans notre recherche, où l'on pourrait permettre d'assimiler la période de transition à une phase de sevrage.

L'utilisation de ce modèle nous a permis d'avoir, pour certains profils de cédants un éclairage nouveau, quant à leur réaction pendant la période de transmission, ainsi que les causes systémiques ou latentes des blocages qui peuvent apparaître à certains stades du changement.

Mise en exergue d'une exigence de transversalité des disciplines

La mobilisation de plusieurs disciplines permet d'appréhender un sujet complexe. Bien qu'en apparence les domaines de la sociologie, la psychologie, sortent de nos compétences, les travaux qui portaient sur la psychosociologie dans le cadre de la transversalité des disciplines commence à éveiller l'intérêt des chercheurs dans l'entrepreneuriat (Fayol & Fillion, 2006, Bernard, 2010, Freyman, 2009).

Notre sujet de recherche, nous a permis tout en abordant un objectif concret à travers la transmission d'entreprises, acte de gestion basique s'il en est, d'intégrer une notion plus abstraite qui est « l'état de bonne santé », tant le curseur sur l'échelle du bien-être est propre à chaque individu.

Nous espérons que cet éclairage nouveau sur le processus cessionneurial, permettra d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche, pour approfondir la compréhension des chercheurs en gestion sur la psychologie ou la psychosociologie, tant la connaissance de l'individu nous semble indispensable pour comprendre ses réactions et par extension ses décisions quant à l'entreprise.

Les apports pratiques

L'identification de deux périodes significatives pour la santé du dirigeant ante/post acquisition

Du point de vue pratique, nous avons mis en évidence deux périodes du processus cessionneurial, qui étaient généralement passées sous silence. Nous pensons que pour diminuer l'impact du stress avec sa cohorte de maladies associées, le dirigeant doit comprendre quel est le facteur réel (ou l'addition de facteurs) qui va le faire basculer d'un état de dirigeant à celui de cédant.

A partir de ce constat, il est tenu compte de la complexité de la situation de cession, il est presque irresponsable de ne pas se préparer psychologiquement à toutes les étapes et d'anticiper le pire pour l'individu mais aussi en matière de gestion pour la société.

En conséquence, une application pratique de ce travail, pourrait être une formation qui déroulerait des prescriptions pour toutes les étapes du processus et un «entraînement psychologique», pour y faire face, avec des mises en situations pratiques et des jeux de rôles.

L'identification des facteurs pathogènes ou salutogènes d'une transmission

Un autre apport pratique est l'identification des divers facteurs qui agissent sur le cédant, qui en fonction du profil de ces derniers auront des impacts sur leur état de santé : favorable, défavorable ou neutre (c.f. Figure 32 : Balance de la santé cessionneuriale).

Nous espérons que les cédants pourront consulter nos résultats bien avant de prendre leur décision, afin de pouvoir anticiper leur acte de gestion, à la place pour certains de le subir.

L'identification du rôle d'un « facilitateur externe »

Si le succès de la transmission peut-être le fruit d'une conjoncture d'évènements favorables, il est dans la plupart des cas, la croisée de deux trajectoires, dont la nature et la prospective ne sont pas forcément identiques. D'où l'avantage de faire intervenir un tiers neutre, qui aurait pour objectif de faire converger les intérêts des deux parties, qui endosserait le rôle de chef d'orchestre, animant à la fois les hommes des chiffres et des lois, tout en ménageant les susceptibilités, sources de conflits latents. Ce « coach cessionneurial » devrait jouer le rôle d'interface afin de diminuer les interférences et faciliter le passage de dirigeant à celui de dirigeant ayant cédé, dans des conditions optimales pour favoriser la réussite du processus, et capitaliser les effets positifs sur son état de bien-être.

Les implications managériales de la recherche

Jusqu'à présent dans le champ d'études de la transmission d'entreprise, nous trouvions des préconisations de période d'accompagnement plus ou moins longues.

Les résultats de notre recherche, montre à l'inverse que plus les périodes sont courtes moins il y a de « risques » pour la santé du cédant. Bah (2006) avait déjà commencé à l'aborder pour les cédants qui n'avaient pas fait leur deuil ou ceux dont le profil d'expérience était à l'opposé du profil type du cédant. Il nous semble que cette diminution de la période d'accompagnement est due à plusieurs facteurs :

- Le premier est la conséquence de la crise économique « post-sub primes » que subissent les PME, les repreneurs sont obligés, faute de ne pas avoir de financement bancaire, d'être plus « professionnels », à savoir connaître le métier, anticiper une partie des risques et se border par des GAP de plus en plus complexes.

- Le deuxième est la notion subjective « d'accélération du temps », devant l'érosion des marges constatées sur les bilans depuis 2009, les acteurs présents sur un marché ont tendance à s'inspirer de leur concurrent, ce qui génère une diminution de la durée de vie d'un produit de type « vache à lait »⁹⁵. Par extension lors d'une reprise, le repreneur doit avoir anticipé son plan, laissant peu de place à la période de cohabitation⁹⁶ avec le cédant, il doit être opérationnel immédiatement en faisant fi des états d'âmes éventuels du cédant.

Les limites de la recherche

La recherche que nous avons effectuée connaît de nombreuses limites, sur le plan méthodologique, nous exposerons les trois principales.

L'étude qualitative avec une approche exploratoire et abductive

Généraliser des résultats qui sont issus d'une recherche qualitative, notamment lorsque celle-ci se réclame exploratoire et abductive nous paraissent difficiles. Pour pallier à cela nous avons pendant un temps imaginé compléter par une recherche quantitative sur la même population, mais il paraissait contraignant pour les cédants de leur faire revivre la cession une fois de plus, à travers un questionnaire très ciblé et fermé, avec le risque de recevoir des refus de cédants qui ont déjà été interviewés une première fois.

Nous nous sommes donc exposés à un risque d'interprétation ou de reconstruction du passé, tant pour certains l'évènement a été vécu comme un traumatisme.

La nature de l'échantillon

Si le nombre de 45 cédants nous paraît significatif pour une recherche qualitative, il est alors futile de vouloir dégager des critères formels d'échantillonnage, tant « l'importance accordée à la probabilité statistique disqualifie l'échantillon qualitatif » (Pires, 1997).

⁹⁵ Un produit « vache à lait » dans le cadre de la matrice d'analyse du portefeuille produit du Boston Consulting Group, est un produit à parts de marché fortes, sur un marché en faible croissance ou en récession. Les produits « vaches à lait » contribuent généralement fortement aux bénéfices.

⁹⁶ Pour mémoire, la plupart des périodes de transition qui nous ont été rapporté par les cédants, se sont déroulées par un accompagnement d'une quinzaine de jour/homme sur le premier mois, suivi d'une hot-line sur les deux mois qui ont suivi.

De plus, au vue des difficultés rencontrées pour recueillir les données de manière totalement aléatoires, nous tenons à rappeler que notre facilitateur était une société d'intermédiation qui nous a présenté ses clients ou les parties adverses qui avaient ou pas été accompagnées par des tiers, nous devons en tenir compte pour ce que nous qualifierons de statut des données ou d'échantillon de milieu (Letellier, 1971).

La population étudiée

Les cédants que nous avons rencontrés n'étaient pas tous sur une échelle spatio-temporelle, positionnée au même niveau.

Certains avaient fait le deuil de leur entreprise, d'autres étaient restés bloqués à certains stades. A ce titre, le chercheur sait qu'il peut faire des observations pertinentes, mais il doit tenir compte de son matériel empirique afin d'éviter d'extrapoler, de transcender le réel pour éclaircir au mieux le vécu, il doit extraire les connaissances en essayant de se prémunir au mieux des biais comportementaux.

Nous avons conscience, que notre manière de procéder a ses limites, mais la qualité scientifique d'une recherche n'est pas que fonction du type d'échantillon ou de la nature des données (quantitatives/qualitatives) (Pires, 1997), mais plutôt que les choix techniques et empiriques soient en phase avec la construction théorique (Bourdieu, 1992).

Les voies et perspectives de recherche

La triangulation des données : pour chaque transmission nous avons interrogé le cédant, il serait intéressant afin de valider chaque récit de vie, de solliciter l'environnement proche : épouse, enfant... voir certains anciens salariés : assistante de direction, directeur général ou pour ceux qui ont été accompagnées, l'intermédiaire. Cette triangulation pourrait constituer un apport non-négligeable qui enrichirait les analyses existantes et accroîtrait la validité des résultats.

L'étude des effets de nos préconisations sur de futures cessions : il serait intéressant à travers une étude longitudinale sur une population de chefs d'entreprises déjà suivis (sur leur santé, à travers l'observatoire Amarok par exemple), de continuer à mesurer tous les paramètres qui vont de l'IMC, au degré de stress en passant par la qualité du sommeil pendant le déroulement du processus cessionneurial, afin de comparer les deux populations de cédant :

accompagnés et non accompagnés. On serait dans le cas d'une étude quasi expérimentale, non randomisée avec une préconisation « thérapeutique » sur un groupe d'individus, en comparaison avec un groupe témoin non soumis, en questionnaire, on pourrait juger de l'efficacité des méthodes d'accompagnement.

Pour conclure notre travail de recherche, le processus cessionneurial a de multiples effets sur la santé du cédant, nous pensons avoir ouvert des portes à travers la mixité des approches sociologiques, psychologiques dans l'environnement entrepreneurial. Nous terminerons ce travail devant l'ampleur de la tâche à réaliser par une citation de Stanley Edington (1939) :

« Nous pensons que lorsque nous avons étudié à fond un, nous savons tout sur deux, parce-que deux, c'est un de plus, n'oublions pas qu'il nous reste à étudier plus ».

Bibliographie

A

Aids control and prevention (AIDSCAP) Project (2002) - *Behavior change: a summary of four major theories*, The Journal of environmental education 22(1), 26-32

Albo, W., Bryk, A., Pigo, H. (2000) - *Purchase and sale of privately held businesses*, 3th Edition, Toronto, Institut Canadien des comptables agréés, p 58-86

Ali Adday, S. (1997) - *Les managers en activité recherches empiriques*, Thèse en Sciences de Gestion, I, AE, Toulouse

Allard-Poesi, F., Marechal, C. (1999) - *Construction de l'objet de recherche*, Thietart, RA, Méthode de recherche en management, Réédition 2003, Dunod Paris, pg 34-56

Alter, N. (2012) - *La force de la différence, itinéraire de patrons atypiques*, Presses Universitaires de France

Ambrosino, V. (2003) - *Aider les chômeurs à reconstruire leur repère temporel, Une étude des stratégies mises en place pour mieux vivre le chômage*, OSP n°3 2/1, pg 123-144

André, C. (2009) – *Inconforts libres et heureux, Pratique de l'estime de soi*, Editions Odile Jacob Paris, pg 187

Aniel, P. (2010) – *Ethnométhodologie appliquée éléments de sociologie praxéologique*, Les Presses du Lema, Paris

APCE (2006) - *Evaluation d'entreprise : quelle valeur marché pour les PME*, Intervention de Grégoire Buisson, Dirigeant d'Epsilon Finance, Yannick Hoge et Laurence Pipaneau

Ardoine, J., De Peretti, A. (1999) - *Penser l'hétérogène*, Paris, Desclee de Brouwer

Arnould C., Stéphan, S. (2006) - *Crise d'identité du propriétaire dirigeant suite à la cession de PME*, 8^{ème} Congrès CIFEPME, Octobre 2006, Suisse HEG, pg 14

Aron, R. (1987) - *Les étapes de la pensée sociologique*, Coll., Tel n°8, Gallimard, Paris

Astrachan, J., Mc Millan, K. (2003) - *Conflict and communication in the family business n°16*; Family entreprise publishers, Marietta, Etats-Unis

Atlan, P. (1995) - *Reprendre une entreprise en difficulté*, Paris, Editions d'Organisation

Aubin, G. (2012) - *Cession d'entreprise, comment les dirigeants doivent s'y préparer*, Activité des entrepreneurs, 11/07/2012, Institut Sage

Aufray, C., Sourdain, S., Granet, J.F., (sous la direction de Lager, A.) (2000) - *La reprise d'entreprise par une personne physique, facteur clé de succès*, Les PUR

Aurégan, P. (1996) - *L'influence des attributs temporels sur la perception et le comportement de dirigeant d'entreprise*. Thèse universitaire, Caen, décembre 1996.

Auriel, P. (2010) - *Ethnométhodologie appliquée*, Les Presses du Leman, Paris

Avenier, M.J., Gavard-Perret, M.L. (2008) - *Inscrire son projet de recherches dans un cadre épistémologique*, Méthodologie de recherche, Réussis son mémoire en science de gestion, Paris, Pearson

Ayres, G.R. (1990) - *Rough family justice: equity in the family business succession planning*, Family Business Review, p 3-22

B

Bah, T., Boussaguet, S., Fromenty, E. (2012) - *Impact de la transmission d'entreprise sur la santé du dirigeant de PME*, Chapitre d'Ouvrage Collectif de « La Santé du Dirigeant », Torrès, O, De Boeck

Bah, T., Cadieux, L. (2011) - *Les passages obligés du cédant : quels impacts pour le repreneur*, in Cadieux L. & Deschamps B., *Le duo cédant repreneur : pour une approche intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Presse Université du Québec, chapitre 5, 85-99

Bah, T. (2009) - *La transition cédant-repreneur : Une approche par la théorie du deuil*, Revue Française de Gestion, 35 (194), pp123-148

Bah, T. (2006) - *Une approche par la Théorie du Deuil* - Thèse d'Etat, Université Montpellier I

Baillard, M., Nebenhaus, D. (1998) - *Contribution à un module pyramidal de gestion des ressources humaines en PME*, Revue Internationale PME, volume 11, n° 2-3

Bandura, A. (1986) - *La portée explicative et prédictive de l'auto efficacité*, Théorie Journal de Psychologie Clinique et Sociale, pg 359-373

Barach, J.A., Ganitsky, J.B. (1995) - *Successful succession in family business*, Family Business Review, vol. 8, n°2

Baumard, P., Donada, C. Ibert, J. Xuereb, J.M. (1999) - *Collecte des données et gestion de leurs sources*, in Thiétard R.A. (sous la dir.) *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod

Baumert, H. (1992) – *Succession dans les PME familiales : prévoir pour réussir*, Editions d'Organisations

Barbier, L., Stettler, M. (2009) - *La crise et le turn-around dans les petites entreprises*, PE n°3, Université de Saint-Gallen, Suisse

Barbot, M.C., Richomme-Huet, K. (2003) - *Le Contexte successoral des PME familiale implique-t'il un processus entrepreneurial*, Colloque de AIRPME, octobre 2003, Agadir

Barnes, L.B., Herson S.A. (1994) - *Transforming power in the family, business*, Family Business Review, vol 7, n°4, p. 377-392

Bateson, G. (1996) - *Vers une écologie de l'esprit*, Chapitre 31, Seuil Paris

Baumert, H. (1992) - *Succession dans la PME familiale : Prévoir pour réussir*, Editions d'Organisation.

Bauer M. (1993) - *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris Inter Editions

Baumard, P., Ibert, J. (1999) - *Quelles approches avec quelles données*, INRA Thietard et Call, Editions Méthodes de recherche en management, Dunot, pg 81-103

Bayad, M., Nebenhaus, D. (1998) – *Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME*, Revue Internationale PME, vol. 11N.2-3

Bayad, M. (2012), *La professionnalisation mise en objet*, Edition l'Harmattan, Collection Action & savoir

Bayad M., Barbot, M.C. (2002) – *Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relève père-fille*, 6^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, octobre, Montréal

BDPME (2004) - *15 ans d'expériences BDPME en transmission*, Communication au Colloque Transmission d'Entreprises : état des lieux et perspectives, Montpellier

Beaucourt, C., Louart, P. (1995) - *Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises*, Revue de gestion 2000, n° 1, janvier-février 1995

Bégin, L. (2007) - *Motivation et freins à la reprise de l'entreprise familiale en Suisse romande*, Economie et sociétés, p. 11-36

Bellaiche, D. (1994) – *La transmission de l'entreprise artisanale Corse*, thèse de doctorat, Université de Nice

Bellego, J.Y., Vinet, G. (1994) - *Réussir l'acquisition d'une entreprise*, Les hommes et les chiffres, Editions Ellébore

Benavides, F.G., Benach, J., Diez-Roux, A.V., Roman, C. (2000) *How do types of employment relate to health indicators*, Journal of Epidemiological Community Health, Vol 54, n°7 ; p 494-504

Transmission de PME : Impact du processus cessionnaire sur la santé des dirigeants cédants propriétaires rev 12/10/2014

Ben Tahar, Y., Rossi, M. (2012) - *Le burn-out patronal*, La santé du dirigeant, Collection Petites Entreprises, Entrepreneuriat, Deboeck

Ben Tahar, Y., Debray, Parades (2012) - *De l'influence des conflits de représentations dans la santé des dirigeants de PME : quelques pistes de recherche*, CIFEPME, Octobre 2012

Ben Tahar, Y. (2012) - *Une étude exploratoire de l'Aldenburg burnout inventory dans le contexte des dirigeants de PME*, CIFEPME, Brest, Octobre 2012, pg 3

Bernard, C. (1878) – *Leçon sur les phénomènes de la vie communs aux animaux et aux végétaux*, Edité par Albert Dastre, Paris, pg 261 T1

Bernard, O., Jougleut, M. (2011) - *La réflexion stratégique du propriétaire dirigeant de petites entreprises, incidences sur le système de contrôle de gestion*, 20^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), IAE de Nantes, Nantes, 7-9 juin.

Bernard, M.J., Paliard, R. (2009) - *La mise nécessaire du repreneur d'entreprise*, Entrepreneuriat, Paris, Pearson Education.

Bernard, O. (2010) - *Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire dirigeant de petites entreprises*, Thèse, Paris Est, Marne la Vallée

Bernard, O. (2008) - *Identification d'un lien entre le profil du dirigeant propriétaire de PME, les objectifs choisis et les outils de gestion mis en œuvre*, Journée de recherche, Entrepreneuriat et Stratégie, Bordeaux, 07/2008

Bertaux, D. (2010) – *Le récit de vie : l'enquête et ses méthodes*, Armand Colin, Collection 128- 3^{ème} édition, p 131

Bertaux, D. (1997) - *Le récit de vie*, Ed Armand Colin

Bertaux, D. (1986) - *Fonctions diverses de récits dans le processus de recherche*, Dans D. Desmarais & P. Grell (dir), *Les Récits de Vie*, Montréal : Editions Saint-Martin

Bertaux, D. (1980) - *L'approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités*, Cahier internationaux de sociologie, LXIX

Bertrand, J.E. (2012) - *Une "bonne" communication doit donc commencer par un travail d'ajustement des perceptions subjectives de la situation : (re)définition des objectifs de la rencontre, des attentes, des rôles (communicationnels) à jouer...*, Psychologie de la Communication, Bibliothèque de la psychologie, Santé et Bien-être

Birdwhistell, RL (1986) - *Communication*, International Encyclopedia of the social sciences, Mac Miller, New York ;, Ed D.L. Sills, pg 104

Blanchet, D., Dourgnon, P. (2006) - *L'enquête SHARE : présentation et premiers résultats de l'édition française*, Collection Retraite et Société, n°47, Documentation Française, pg 109-135

Blanchet, D., Debraud, T. (2007) - *Aspiration à la retraite, santé et satisfaction au travail : une comparaison Européenne*, Collection DT, n°1, Paris Irdes

Blanchet, A., Gotman, A. (1992) - *L'enquête et ses méthodes*, L'entretien, Paris, Nathan

Bouchiki, H. (1994) – *Entrepreneurs et gestionnaires*, Les Editions d'Organisation, p 218/239

Bouhaouala, M (2007) - *Micro-mentalités et logiques d'action des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises*, in Revue Internationale PME, vol. 20, n°2

Bournois, F., Brabet, J. (1993) – *Les fondements des connaissances en gestion des ressources humaines*, in J Brabet & al, repenser la GRH, Economica, p 122

Bourrit, F. (2011) - *Le processus du changement à partir du modèle de Prochaska & Diclemente*, Module 1, Formation post grades en addiction, Fédération romande des organismes de formation dans le domaine de la dépendance, Lausanne

Bornard, F., Thévenard-Puthod, C. (2009) - *Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales*. Revue internationale PME, Volume 22, N° 3 et 4, pg 83-108

Bourdieu, P. (1986) - *L'illusion biographique*, In : Actes de la recherche en sciences sociales, Vol. n°62-63, juin 1986, pg 69/72

Bourdieu, P. (1993) - *La misère du moule*, Ouvrage Collectif, Seuil

Bourdieu, P., (1992) - *Réponses pour une anthropologie réflexive*, Paris Seuil

Boussaguet, S. (2009) - *Reprise de PME et système d'informations : une ignorance réciproque*, 14^e congrès AIM, juin 2009

Boussaguet S., Fromenty E. (2009) - *Cédants à sang-froid, cédants affectifs, cédants contraints, cédants velléitaires*.

Boussaguet, S., Bah, T. (2008) - *La psychologie de la transmission de PME*, Congrès AGRH, Dakar, Novembre 2008

Boussaguet, S. (2007) - *Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation du nouveau dirigeant*, Economie & Société, n°16, p 145-165

Boussaguet, S. (2005) - *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneurial*, Thèse de doctorat, Université Montpellier I

Bradley, D.E., Robert, J.A. (2004) - *Self-Employment and Job Satisfaction: Investigating the Role of Self-Efficacy, Depression, and Seniority*, Journal of small business management, Vol 42, p 37-68

Breton, D. (2004) – *Les passions ordinaires*, Anthropologie des émotions, Payot, p 132

Brouard F., Cadieux L. (2007) - *La transmission de PME*, Communication à l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4.5

Bruchon-Schweitzer, M. (2002) - *Sentiment de solitude, psychologie de la santé, modèle, concept et méthodes*, Editions Dunod

Brunner, R., (2004) - *L'accompagnement psychologique dans la transmission d'entreprise : achat, donation, vente*, Editions Jacob Duvernet, pg 28-29

Buhlmann, F., Tettamanti, M. (2007) - *Le statut de l'approche qualitative dans les projets de recherche interdisciplinaire*, Recherche qualitative, Hors-Séries n°3, Asso pour la recherche qualitative

Burkhauser, R. (1979) – *The pension acceptance decision of older workers*, Journal of Human Resources, Winter 79, Vol 14, p 63

Burrick, D. (2010) - *Une épistémologie du récit de vie* - Recherche qualitative n°8, Recherche Qualitative et Temporalités, pg 7-36

C

Cadieux, L., Brouard, F., (2009) - *La transmission de PME*, p. 36

Cadieux, L. (2005) - *La succession dans les PME familiale*, Journal of small business and entrepreneurship, 18(3), p. 343-355

Cadieux, L. (2005) – *La succession dans les PME familiales : Propositions d'un modèle de réussite du processus de désengagements du prédécesseur*, Revue Internationale de PME, vol. 18, n°314, p 39

Cadieux, L. (2000) – *La succession dans les entreprises familiales : de quoi parlons-nous au juste ?*, ASAC, Vol. 21, p 32-41

Caillette, F. (2006) - *Transmission de PME, un modèle non paramétrique de prévision des succès*, Mémoire de Maître SC, Hec Montréal

Caspar P. (1993) - *Editorial de la Revue Education Permanente*, La formation des dirigeants, n°114, pg9

Catry, B., Buff, A. (1996) - « *Le Gouvernement de l'entreprise familiale* », Publication Union Edition

Centre de ressources et d'innovation Européennes, (2011) - *Les Scop*, pg.2-6

Chabert, (2005) – *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*, Paris, Pearson Education France

Chamlat F. (1990) - *L'individu dans l'Organisation les dimensions oubliées*, ESKA, Presse de l'Université de Laval, pg19.

Champaud, C., Danet, D. (2006) - *Les stratégies judiciaires des entreprises*, Dalloz Collections, Etat de droit

Chapel, S., Fiorelli, C., Moïety-Maïzi P. (2014) - *Les récits de vies, outils pour la compréhension et catalyseur pour l'action*, Revue et intégration, n°17, L'Approche Biographique, pg 1-18

Charles Pépin, Professeur agrégé de philosophie, intervention le 23 septembre 2011 pour l'APM dans « Rencontre d'un jour ».

Charriere, S., Huault, I., Perret, V. & al (2009)- *Les grands auteurs en management*, chapitre XXIX, 482-499, 2^{ème} édition EMS Management Sociétés

Charriere, S., Durieux, F. (2003) - *Qu'est-ce que la science ?*, Paris, Editions La Découverte, sous la Direction de Thietart, p 59/60

Charriere, S., Durieux, F. (1999) - *Explorer et tester en méthodologie de recherche en management*, Coordonné par RA Thietart-Dunot, p 57-80

Charriere, S., Durieux, F. (1999) – *Explorer et tester : deux voies pour la recherche*, in Thietard R.A., Méthodes de recherche en management, Dunod, p 57-80

Chauvot de Beauchêne, E.P. (1819), *Maximes, réflexions et pensées diverses*, Chapitre.com

Chaxel, S., Fiorelli, C., Moïty-Maïzi, P. (2014) - *Les récits de vie : outil pour la compréhension et catalyseurs pour l'action*, Revue Pluridisciplinaire de sciences humaines et sociales, n°17

Ciampa, D., Watkins, M. (1999) - *The successor's dilemma*, Harvard Business Revue, Nov/Dec, pg 161-168

Claparède, E. (1973) - *L'Education fonctionnelle*, Neuchatel : Delachaux et Niestle, 6^{ème} Edition, pg 63/64

Clot, Y. (1999) - *La fonction psychologique du travail*, Paris PUF, p 243

Croizier, M., Friedberg, E. (1997) - *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil

Cocquet, D. (2001) - *Libérer le dirigeant*, Intervention APM, 25/02/2011 Montpellier.

Collins O.F. et Moore D.G. (1970) - *The Organization makers : a behavioral study of independent entrepreneurs*, New York, Appleton-Century – Crofts

Comis, L. (2013) - *Fusacq La réponse de l'expert, cession de PME : éviter les embuches*, Dirigeant Fondateur du Groupe Fusacq.

Conaughy, D., Matheris, C.H., Fialko, A.S. (2001) - *Founding family controlled firms, performance, risk and value*, Journal of small business management, vol 39, n°1, pg 31 à 49.

Norman, P., Conner, M. (2005) – *La théorie du comportement planifié et exercice*, Journal du sport et de la psychologie de l'exercice, n°27, p 488-504

Couvreur, A., Lehuede, F. (2002) - *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives*, C°176, Novembre 2002, Credoc, Paris

Corbin, A., (2001) – *Histoire et subjectivités*, dans Y. (dir.), Qu'est-ce que la société ?, Université de tous les savoirs, tome 3, Editions Odile Jacob

Croizier, M., Friedberg, E. (1992) - *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Editions Seuil, Collection Point & Essais

Cumming, E., Henry, W. (1963) - *Nouvelles réflexions sur la théorie du désengagement*, Revue internationale des sciences sociales, n°15, pg 393-412

Cyrlunick, B., Manciaux, M., Vanistendael, R., Le Comte, M. (2011) - *La résilience aujourd'hui*, Collection la Résilience : Résister et se reconstruire, Médecine et Hygiène, Volume 17, pg 17, Genève.

D

Daigne, J.F. (1994) - *Acquisition et cession d'entreprise*, les Editions d'Organisation

Damier, P. (2014) - *Décider en toute connaissance de soi*, Odile Jacob, pg 13

Danet, D. (2006) - *Le repreneur déçu : quelle stratégie judiciaire*, 1ères Journées George Doriot – 16 & 17 mars 2006 - Deauville

Daveziez, P. (1998) - *De la récupération psychique*, Dossier Repos et Récupération, Revue Santé et Travail n°25

David, A. (1999) - *Logique épistémologique et méthode en sciences de gestion*, Conférence de l'AIMS, mai 1999

Davis, J.A., Klein, S. (2004) - *Les Entreprises Familiales*, pg 98, Editions Que-Sais-Je-Puf.

Davis, P., Stern, O. (1980) – *Adaptation, la survie, la croissance de l'entreprise familiale : un point de vue des systèmes intégrés*, Editions Relations Humaines, 24(4), p 207-224

Debard A., Bachelard, O., Billon, J., Debird, A., Debout, M. (2008) - *Risque psychosociaux au travail : vrais questions, bonnes réponses*, Editions Liason.

Debray, C., Paradas, A., Ben Tahar, Y. (2012) - *Conflit de valeur et influence sur le stress (dissonance cognitive)*, Chapitre d'Ouvrage O. Torrès & al, La Santé du Dirigeant de Boeck, Bruxelles

De Gaulejac, V. (1984) - *Education permanente*, n°72, pg 33-45

De Grace, G.R., Joshi, P., Pelletier, R., Beaupré, C. (1994) - *Conséquences psychologiques de la retraite en fonction du sexe et du niveau occupationnel antérieur*, Revue Canadienne du vieillissement, Volume 13, Issue 02, pg 149-168

Defays, L. (2012) – *Entre réalités économiques et valeurs personnelles : le dilemme du dirigeant, processus décisionnel du dirigeant*, Mémoire Université du Québec à Trois Rivières

Delfosse, A. (1988) – *Holding et reprise d'entreprises : LMBO, LBO, rachat par les cadres, intégration fiscale*, Editions d'Organisation, Paris, p 75

Delory-Momberger, C. (2005) - *Histoire de vie et recherche biographique en éducation*, Paris : Economica, p182

Delory-Momberger, C. (2000) - *Les histoires de vie, de l'invention de soit au projet de formation*, Editeur Economica, Collection Anthropologie, pg 207-285

Demazière, D., Dubar, C. (1997) – *Analyser les entretiens biographiques, l'exemple des récits d'insertion*, Nathan Paris.

Déprez, S. (2010) – *Nouvelles entreprises, cinq ans après*, Insee première, n°1274, janvier

Deschamps, B. (2006) - *Le reprise d'entreprise par une personne physique, comme solution aux problèmes de transmission d'entreprise*, 15^e conférence Aims, juin 2006, Annecy.

Deschamps, B. (2002) - *Les spécialistes du processus repreneural*, Revue française de gestion, Vol n°28, p. 138

Deschamps, B. (2000) - *Le reprise d'entreprise par une personne physique, une pratique difficile à cerner*, Communication au Colloque annuel de l'AIMS de Montpellier, le 24 et 26 mai 2000.

Deschamps, B. (2000) - *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, thèse en science de gestion, université Pierre Mendès France

Deschamps, B., Geindre, S., (2009) - *Reprise d'entreprise : risque et accompagnement*, 13^{ème} conférence AIMS, Grenoble

Desmarais, D. Grell, P. - *Les récits de vie : théorie, méthode et trajectoire types*, Ed. St Martin, Montréal 1986, pg 21-34

Desplanques, G. (1991) - *Les cadres vivent plus vieux*, Insee première n° 155, août 1991

De Serres, O. (1600) - *Le théâtre d'agriculture et ménager des champs*, Editions Actes du Sud (1996), pg 14

De Villiers, J.G. (1995) – *Questioning minds and answering machines*, in D. MacLaughlin, S. Mc Ewen, Proceedings of the Boston University conference on language development 19, Cascadia Press, p20-36

Dominice, P. (1990) - *L'histoire de vie comme processus de formation*, Pairs, L'Harmattan, pg 71-85

Doublet, J.M., De Rochebrume, R. (1996) - *Le Métier de dirigeant*, Revue Française de Gestion, Numéro Spécial n°111, pg 2.

Donckels, R. (1996) - *Family Businesses on their way to the next millenium*, Gestion 2000, n°6, 143-160

Drucker, P. (1985) – *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*, Les entrepreneurs, Editions Pluriel

Duboulog, M. (2005) - *Le deuil du chef d'entreprise repreneur*, n°106xxx, p 21/22

Duchéneaut, B. (1996) - *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyse pour mieux les connaitre*, Editions Maxima, pg 350

Dumanoir de Juaye, T. (2000) - *Intelligence économique : utilisez toutes les ressources du droit*, Editions d'Organisation

E

Edington, S.A. (1939) - *La philosophie de la science physique*, Cambridge University Press

Eisenhardt, K.M. (1989) - *Building theories from case study research*, Academy of Management, Review, 14, pg 532-550

El Mir, A., Seboui, S. (2007) - *La gestion des résultats entre l'opportunisme managériale et la pression des résultats*, Le Revue des sciences de gestion, n°224-225, pg 93

Elster, J. (2008) - *Rationalité des sciences sociales*, Les structures élémentaires de la rationalité, Cours du Collège de France, <http://www.college-de-france.fr>

Esteve, J.M. (2011) - *Le Res : une philosophie de transmission à dimensions humaine* ; CCILR, Action entreprenariat

Esteve, J.M., Mahé de Boislandelle, H. (1999) - *La gestion des ressources humaines intrapreneuriales, condition de succès d'un RES*, Actes IAS, Tunisie

Esteve, J.M. (1997) - *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés*, Thèse de Doctorat, Université Montpellier II

Eulben, L. (2011) - *Stress et santé de dirigeants de PME, mémoire de master complémentaire en médecine du travail*, Université de Liège Faculté de médecine

Evrard, K. (1996) – *Intégration culturelle et croissance externe*, Thèse d'Etat, Grenoble II

F

Faber, P. (2002) - *La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE Lille, GRAPHE

Fayol, H. (2005) - *Administration industrielle et générale*, Editions Dunod, page 84

Fayol, A., Verstraete, T. (2005) - *Paradigme et entrepreneuriat*, Revue de l'Entrepreneuriat, 4(1)

Fayolle, A., Fillion, L.J. (2006) - *Devenir entrepreneur des enjeux aux outils*, Business Economic, Village Mondial, Paris

Ferrier, O. (2002) - *Les très petites entreprises*, Edition de Boecq Université, Bruxelles

Festinger, L., Riecken, H., Schachter, S. (1957) - *L'Echec d'une prophétie*, version Française, PUF 1993, n°9

Fichelet, R., May, M. (1970) - *Pour une approche écologique de l'utilisation des moyens de transport*, SERES, Paris

Filion, L.J. (1997) – *Le champs de l'entrepreneuriat : historique évolution et tendances*, Revue Internationale PME, 10-2, p 129/172

Filion, L.J. (1991) - *Visions et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, les Editions de l'Entrepreneur, p 109-110

Filion, L.J. (1986) - *Six types of small business owner managers*, in E. Genesca, Durbano Universitat Autònoma de Barcelona, p75-86

Flamholtz, E. (1990) - *Growing pains*, Jossey-bass Inc Publishers, San Francisco, pg 25-26

Fontrouge, C. (2002) – *L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique*, Revue Française de gestion 28, 138, p 145-158

Forlani, D., Mullius, J.W. (2000) - *Perceived risks and choices in entrepreneur's new venture decision*, Journal of business venturing, Vol 15, p. 305-322

Fradin, J. (2008) – *Intelligence du stress*, Eyrolles, Paris

Fradin, J., Fradin, P. (2006) – *Personnalités et psychopathologie : Nouvelles hypothèses en Thérapie Neurocognitive et Comportementale*, Paris, Publibook

Freidman, M., Roserman, R.H. (1959) – *Association of specific behavior pattern with blood and cardiovascular finding*, Journal of American Medical Association, n°169, p 1286/1296

Freud, S. (1926) - *Inhibition, symptôme et angoisse*, traduction française M Tort, Paris, PUF 1965traduction française M Tort, Paris, PUF 1965

Frey, U. (2009) - *Les étapes du développement d'une entreprise*, Editions Post Finance en collaboration avec KMU-HSG, n°3, Université de Saint-Gallen, Suisse.

Freyer, D., Payne, R. (1984) - *Proactive behavior in unemployment, findings and implications*, Leisure Studies 3, pg 273-295

Freyman, J. (2009) - *La transition phase essentielle de la réussite d'une reprise*, Thèse d'Etat, Université de Bretagne, ED505

Fromenty, E. (2012) - *Du Self Contrôle au Stress Contrôle*, Collection In Fine

Fromenty, E. (2008) - *Présentation au congrès national du CJD à Paris, La transmission-reprise mythe ou réalité*

G

Gabilliet, P. (2010), *Eloge de l'optimiste*, Paris, Editions Saint Simon, p 73-75

Gagné, B. (2012) - *Université de Sherbrooke Québec*, Cours 21 « L'entreprise », www.eco99international.com

Gallo, A. (1994) – *Grand dictionnaire de la psychologie*, Collective Bloch, Editions Larousse, p 154

Garneau, J. (2004) – *Conflits interpersonnels au travail*, Les conflits de personnalité, Une lettre du psy, Volume 8, n°6

Gaulejac, V. (1987) – *La névrose de classe*, Paris, Editions Hommes et Groupes, p 131

Geindre, S., Descamps, B. (2012) - *Les risques du processus repreneurial en PME*, Cahier de Recherches, n°2011-11-E4

Gervais, M. (1978) - *Pour une théorie de l'organisation PME*, Revue Française de gestion, Mars, Avril 1978

Gersick, K., Davis, J., MC Collom Hampton (1997) - *Generation to Generation, Life cycles of the family business*, Boston Harvard Business School Press

Gillet, M. (1999) - *Economie rurale*, Volume 253, pg 87-90

Giordano, Y. (2003) - *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions EMS, Colombelle

Girard, R. (1994) - *Quand ces choses commenceront, Entretiens avec Michel Treger*, Arléa, pg 28-29

Girin, J. (1989) - *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*, Communication à la journée d'Etude de la recherche action, AFCET, Collège de systémique, Ecole centrale de Paris, 10 mars 1989

Glaser, B.G. Straus, C. (1967) - *The discovery of grounded theory, Strategy for Auditative Research*, Chicago, Aldive

Gohard-Radenkovic, A., Rachedi, L. (2009) - *Récits de vie, récits de langues et mobilités, Nouveaux territoires intimes, nouveaux passages vers l'altérité*, Editions l'Harmattan Paris

Gomez, M.E. (2009) - *Approches Méthodologiques*, Papier de travail, Comparaison Méthodologie Qualitative v/s Quantitative

Gomez, P.Y., Zimmermann, T. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise, modèle économique et pratique de gestion*, Paris Interédition

Gosselin, A., Foucher, R., Saint Cyr, L. (2004) – *Préparer la relève : enjeux et stratégies*, Revue Internationale de Gestion, 29 (13), p 10-12

Graybiel, A.M. (2012) - *Guide de l'anatomie du cerveau : les noyaux gris centraux*, Encyclopédie de l'apprentissage et de la mémoire, 2^{ème} Edition Byrne JH, Ed. Mc Millan, New York

Grawitz, M. (1993) - *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 9^{ème} Edition, pg 571-576

Griffin, A., Hauser, J.R. (1993) - *La voix du client*, Applied marketing science Inc, Waltham, MA USA

Guilliani, F., Torrès, O. (2012) - *La gestion du sommeil des dirigeants*, Chapitre d'Ouvrage, O. Torrès & al, La Santé du dirigeant, de Boeck, Bruxelles

Gumpert & Boyd, X. (1983) - *Coping with Entrepreneurial Stress*, Harvard Business Review, pg 19

H

Hafsi, T., Toulouse J.M. (1996) - *La stratégie des organisations : une synthèse*, Montréal, Les Editions Transcontinentales

Haddadj, S., D'Andria, A. (1998) – *Transmission internes et transmission externes dans les PME françaises*, Revue Internationale de la PME, vol. 11

Hilburt-Davis, J., & Dyer, W.G., Jr. (2003) - *Consulting to family businesses: A practical guide to contracting, assessment and implementation*. San Francisco, Jossey-Boss/Pieffer

Hall, E.T. (1966), *La dimension cachée*, Seuil (1984)

Hafsi, T., Toulouse, J.M., Segur, F. (2000) - *La Stratégie des Organisations : Une synthèse*, Montréal, les Editions Transcontinentale, p 187.

Heitzler, J.M., Prost, L. (2011) - *Anticipation et accompagnement à la transmission d'entreprise ou comment mieux préparer une cession*, Enstein, 05/2011, Grant Thornton pour la DFCG.

Hers, H.G. (1998) – *Sciences, non-sciences*

Herzberg, F., (1987) - *One more time : how do you motivate employees*, Harvard Business Review, 46(1), p 53-62

Hilburt, D., Dyer, G (2003) - *Consulting to family business: a practical guide to contracting*, San Francisco, Jossey-boss/Pieffer

Hirigoyen, G. (2007) - *La Succession dans l'entreprise familiale : une approche de gouvernance comportementale*, Presses universitaire de Toulouse.

Hirigoyen, G. (2007) - *Biais comportement dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts*, Revue économie et sociétés, économie de l'entreprise, 10/2008, n°19, p 191 à 193

Holmes, T.H., Rahe, R.H. (1967) – *The social readjustment rating scale*, Journal of psychosomatic Research, 11 (2), August, p 213-219

Hopewell, H.L. (1987), *Planning for the small business owner: a breed apart*, Journal of the Institute of the Certified Financial Planners, Fall 1987, p 135-140

Horde, P. (2014) – *Cancer et causes psychologiques*, Santé Magazine, juin

Houde, R. (1999) - *Le temps de la vie : le développe psychosocial de l'adulte*, Editions G-Morin, Bouderville

Houillon, P. (2008) – *Comment réussir une transmission de petite entreprise de façon pérenne*, cité par Mourot J.L., Master 2009, Université Catholique de Lille

Huberman, A.M., Miles, M.B. (1991) – *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université

Hugron, P. (1993) – *La régie d'entreprises familiales*, Revue Internationale de Gestion, 23 (3), p 37-40

Hugron, P. (1991) - *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral*, Montréal Institut de Recherches politiques et Presses HEC, XVII, 155.

I

Ilfed, F.W. (1987) - *Psychologies status of community residents along major demographic dimensions*, Archive of general psychiatry 35, pg 716-724

INPES (2012) - *Inégalités sociales de santé, qu'est-ce qui détermine notre état de santé*, Collection Equilibre, 02/2012

I.N.R.K (1989) - Case study research: Design and methods, Sage Publication

J

Jamal, M. (1997) – *Job stress, satisfaction, and mental health: An empirical examination of self-employed and non self-employed Canadians*, Journal of Small Business Management, 35, 4 : 48-57.

Jaouen. A (2008) - *Le dirigeant de très petites entreprises : élément typologique*, Editions Association Internationale de Recherches en entrepreneuriat et PME, n° 10 2008

Jaussaud, J. (2003) – *Sur la diversité des méthodes de recherches en sciences sociales en direction du Japon*, Asia in Extensio, juin, www.iae.univ-poitiers.fr

Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976) - *Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, Volume 3, October, pg 305-360

Jonnenfeld, J.A. (1988) - *The Hero's Farewell: What happens when the Chief Executive retires*, New-York, Oxford University Press

Jospin-Perret, N. , Vandercammen, M. (2010) - *La Distribution*, Collection Perspective et Marketing, Editions De Boeck

Jousse, G. (2009) - *Traité de riscologie*, Editions Maintenon, Imestra

Juillet, P., (2000) - *Dictionnaire de la psychiatrie*, Editions de CILF, Paris

K

Kapferer, J.N. (1987) - *Rumeurs*, Editions du Seuil

Kanji, G.K., Chopra, P.K. (2009) - *Psychological system for well-being: on measuring work stress by causal pathway*, Total quality management, vol. 20, n°5, p 563-580

Karpicek, D. (2005) - *Recherche de PME : sur le chemin de la perle rare*. Bulletin de l'association des MBA du Québec, mars.

Kash, SV, Lobb, S. (1966) - *Health behavior, illness behavior and sick role behavior*, Archives of environmental health, 12, pg 246-266

Kaufmann, J.C. (1996) – *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan

Kenyon- Rouvivez, D.J., Ward, J.L. (2004) - *Les entreprises familiales*, Collection Que Sais-Je, Paris, Presse Universitaire de France

Kets de Vries, M. (2003) - *Etre un bon chef : essai de définition*, L'expansion 2003
www.lexpansion.com/economie/etre-un-bon-chef-essai-de-definition.20222.html

Kets de Vries, M. (1996) - *Family Business: human dilemmas in the family firm, text and cases*, Thomson publishing, London.

Kets de Vries, M. (1995) - *Leaders, Fous et Imposteurs*, Paris, Eska

Kets de Vries, M. (1992) - *Narcissisme et leadership*, Paris, Edition d'Organisation

Kets de Vries, M. (1991) - *Profession Leader*, Paris, MacGraw Hill, traduit de Prisoners of leadership (1989); John Wiley & Sons

Kets de Vries, M. (1988) - *Succession du PDG : l'ombre au tableau*, Harvard L'Expansion n°50, pg 99-104.

Kets de Vries, M., Miller, D. (1985) - *L'entreprise névrosée*, Paris, MC Graw Gill, traduit de 1954, the Neurotic Organization, San Francisco, Jossey Boss

Kets de Vries, M. (1985) - *The Dark Side of Entrepreneurship*, Harvard Business Review, n°63, p160-167

Kim, S., Feldman, D.C. (1998), *Psychological contract violation, during corporate restructuring*, in Human Ressource Management, 3, p 71-84

Kittel F. (1996) - *La transmission d'une PME familiale : les processus psychiques en jeu entre père et fils et Le pouvoir dans les organisations: masques et mouvances*, Mc Coord Muller, J., Ed. d'Harmatton, p 173/190

Koenig, G. (1993) - *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°9

Kroom, V.H. (1964) - *Work and motivation*, New York, London, Ed J. Wiley

L

Labaki, R. (2007) - *Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées : renforcement versus atténuation*, Thèse Université de Bordeaux

Lainé, A. (2007) - *Faire de sa vie une histoire : théories et pratiques de l'histoire de vie en formation*, Paris, Edition Desche de Bronwer

Lapierre L. (1990) - *Intériorité, gestion et organisation de la réalité psychiatrique comme fondement de la gestion*, In J.F. Chaulat (coord), O.C., pg 263 à 278

Lambrecht, J. (2005) - *Multi-generational transition in family business: a new explanatory model*, Family business review, XVIII (4), pg 267-282

Lambert, J.C., Laudic, J., Lheure, P. (2003) - *Céder son entreprise : quand et comment ?*, Dunaud, Paris

Lasfargue, Y. (2003) - *Halte aux absurdités technologiques*, Editions d'Organisation, pg 47 à 63

Laufer L. (2008) - *Rencontre APM* du 24/10/2008

Laufer L. (2007) - *N'obéissez plus*, Maître de Conférence Paris 7, Edition d'Organisation, pg 67

Laufer, J.C. (1975) – *Comment on devient entrepreneur*, Revue Française de Gestion 2, p 3/15

Laurin, P. (1975) – *Les facteurs humains de la croissance de PME*, Québec, Editeur Officiel du Québec

Lazarus, R.S. (1991) - *Emotion et adaptation*, London, England, Oxford University Press.

Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984) - *Stress appraisal and coping*, New York, Spinger

Lazarsfeld, P. (1971) – *Des concepts aux indices empiriques*, in Bondon R., Lazarsfeld, P., Le vocabulaire des sciences sociales : concepts et indices, Paris, Mouton & co., p 27/36

Le Bars, J.F. (1991), *La transmission d'entreprise à titre gratuit*, Edition Celse, Les Presses du Management

Lebreton-Moller, I., Miller, D., Steier, L.P. (2004) - *Towards an integrative model of effective FOB sucession*, Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University

Lebreton D. (2004) - *L'interactionnisme symbolique*, Paris, Presse Universitaire de France, pg 20

Leclerc-Olive, M. (1997) – *Le dire de l'évènement biographique*, Presses du Septentrion

Ledoux, E. (2011) - *La Tribune*, « Comment préparer sa retraite quand on dirige une PME »

Legrand, J.L. (1993) - *L'approche biographique*, Théorie clinique, Paris, Editions presses internationales, pg 179/182

Legrand, J.L. (2000) - *Définir les histoires de vie*, Revue internationale de psychologie, VI-14, pg 29/46

L'entreprise (2011) - *Savoir-Faire, Reprise d'Entreprise*, n°296, pg. 82

Le Moigne, J.L. (1990) - *Epistémologie, constructiviste et sciences de l'organisation*, Coordonnée par Martinet Ac Economi, Chap. 3, pg 81-141

- Letellier, M.** (1971) - *On n'est pas des trous du cul*, Editions Parti Pris, Montréal
- Levinson, H.** (1971) - *L'art de diriger ou la psychologie du meneur*, Publi-Union, p 27
- Levinson, D.J., Darrow, C.N., Klein, E.B., Mackce, B.** (1978) - *The season of a man's life*, Editions Knoff, New-York.
- Levy, A.** (1988) – *Les dirigeants de PME et leurs entreprises*, Rapport d'Etude GRAD, Université d'Angers
- Lindsay, P.H., Norman, D.A.** (1980) - *Traitement de l'information et comportement humain*, Montréal, Etudes Vivantes.
- Losier, A.** (2007) – *Changer pour le Bonheur*, Edition Humaniste, Belgique

M

- Mac Gregor D.** (1960) - *The Human side of entreprise*, NY, MC Graw-Hill
- Mahé de Boislandelle, H., Bah, T.** (2006) - *La transmission d'entreprise : une responsabilité partagée entre le cédant et le repreneur*, Université de printemps de l'audit social, Dakar, Sénégal.
- Mahé de Boislandelle, H.** (2003) - *Transmission d'entreprises et attitudes des parties prenantes*, Colloque AGRH, Symposium Grenoble
- Mahé de Boislandelle, H.** (1998) - *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Ed. Economica
- Mahé de Boislandelle, H.** (1998) - *Dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concept et outil*, Ed. Economica
- Mahé de Boislandelle, H.** (1996) - *L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME*, 3^{ème} Congrès CIFPME, Trois Rivières, Québec
- Mahé de Boislandelle, H.** (1996) - *L'effet de microcosme*, CIF PME, Trois Rivière, IUQTR, oct 1996
- Malarewicz, J.A.** (2006) - *Affaires de famille, Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*, Paris : Village Mondial
- Management science for health,** (2001) - *Planifier la transition du leadership*, Le Management (Boston), Vol. 10, N°1, pg 1-22
- Maslach, C., Schaufeli, W.B.** (1993) – *Historical and conceptual development of burn-out*, in Schaufeli & al, Professional Burn-Out : recent developments in the theory and research, Washington, Taylor & Francis, 1/16

- Marc, & al** (2011), *Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail*, Le Travail Humain, 2011, Volume 74, n°2, pp. 107-130
- Marchesnay M.** (1998) - *Confiance et logique entrepreneuriale, Economies et sociétés*, Série Sciences de Gestion
- Marchesnay M.** (1992) - *La PME : une gestion simplifiée, Problème économique*, Vol. 2276
- Marie, C.** (1992) - *Acheter une entreprise*, Les Editions Organisation
- Marmuse, C.** (1992) - *Politique Générale : langage, intelligence, modèle et choix stratégiques*, Paris, Economica
- Martin, D.** (2010) - *Les maladies chroniques*, ADSP, n°72, septembre 2010, pg 30-32.
- Masclet, G.** (2011) - *Pour optimiser le soin, il faut donner du sens au travail*, Psychologie du travail et des organisations, n°16
- Maslow, A.** (1943) - *A theory of human motivation*, Psychological Review, n°50, pg 370-396
- Mc Conaughy, D., Matheris, Ch. Fialko, A.S.** (2001) - « *Founding Family's Controlled Firm, Performance, Risk and Value* », Journal of Small Business Management, vol 39., n°1, pg 31-49
- McClelland, D.** (1965) - *Achievement motivation can be developed*, Harvard Business Review, Nov/Dec 1965
- Mead, G.H.** (1934) – *Mind, self and society*, Edité par Charles, W., University of Chicago Press
- Medef**, (2007) - *Transmettre son entreprise : se préparer pour réussir*, www.ceder-reprendre-une-entreprise.com
- Meyer, M.** (1995) - *De l'insolence*, Paris, Grasset
- Miles, R. & Snow C.** (1978) - *Organizational strategy, structure and process*, New York, McGraw Hill
- Miles, M.B., Huberman, M.A.** (2003) - *Analyse des données qualitatives*, 2ème Edition de Broeck, Paris
- Miles, M.B., Huberman, M.A.** (1991) - *Analyse des données qualitatives : recueil des nouvelles méthodes* - Bruxelles, De Boeck : Wesmad
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.** (2005) - *Safari en pays stratégie : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editeurs Pearson
- Mollinie, A.F.** (2003) - *Les salaires à la fin de vie active et à la retraite : enjeux de travail et de santé*, Rapport réalisé dans le cadre d'une convention entre le Centre d'Etudes et de Recherche et le Ministère de l'Emploi et de la solidarité, Dares

Moraud, I. (1914) – *Qu'est-ce que l'attente, l'année psychologique XXI*, Vol 21, p 1-10, Travail en Laboratoire de psychologie physiologique de la Sorbonne Paris

Morris, M.H., Williams, R.O., Allan, J.A., Avila, R.A. (1997) - *Correlates of success in the family business transition*, Journal of business venturing, 12-5, p 385-401

Mouline, J.P. (1999) – *Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale : une approche par les récits de vie*, Thèse Université de Nancy II.

Monsempès, J.L. (2014) – *L'argent peut-il faire le bonheur*, Formation PNL Money Clinic, Les Stratégie Mentales du Succès, Institut Repère, Paris

Mourot, JI. (2009) - *Comment réussir sa transmission/reprise de façon pérenne ?*, Université Catholique de Lille, Master 2009

Mousseau, J. (1970) - *Dictionnaire des communications de masse*, Hachette Paris, pg 96

Mucchielli, A. (2004) - *Etudes des communications : approches par les processus*, Paris, PUF, Armand Collin

Mucchielli, A. (1996) - *Récits de vie : Dictionnaires des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris

Mucchielli, A. (1991) - *Les méthodes qualitatives*, Paris, PUF

Muffang S. (2009) - *La retraite pas si simple*, Editions Ellipses, pg15

N

Naro, G. (2006), *Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting*, Cahier de Recherche, ISEOR

Nayebi, J.C. (2007) - *La cyberdépendance en 60 question*, Editions Paris Retz

Niedhammer, I., Siegrist, J. (1998) – *Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardiovasculaire : l'apport du modèle du déséquilibre effort/récompense*, Revue d'épidémiologie et de santé publique, Vol 46 n°5, p398-410

Noar, S.M., Chabot, M., Zimmerman, R.S. (2007) - *Applying health behavior theory to multiple behavior change, considerations and approaches*, Preventive Medicine, 46, pg 275-280

Núñez, R.E. (2008) – *Le passé devant soi*, La recherche n°422, p 46

O

Olson, D.H., Gorall, D.M. (2003), *Circumplex model of mental and family system in Walsh Normal Family Prices*, 3rd Edition, New York, Guilford, pg 514.547

Ogyn, H., Kamei, K., Torrès, O., Belouad, C., Kapeto, S. (2011) - *La santé mentale des dirigeants de PME, analyse d'un risque entrepreneurial méconnu à partir du cas des entrepreneurs au Japon*, 7^{ème} Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, Paris, France, Octobre 2011

Oughouriau, J.M. (2013) - *Notre troisième cerveau*, Collection La Nouvelle Résolution Psychologique, Editions Albin Michel, pg 91-94

Oséo BDPME (2005) - *La transmission des petites et moyennes entreprises*, <http://www.oseo.fr/IME/PDF/oseotransmission.fr>

P

Paillé, P., Mucchielli, A. (2008) – *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin

Pailot P (2014), *Le deuil dans les sciences de l'organisation : Eléments d'analyse critique d'un transfert conceptuel*, Management International, Volume 18, n°4, p. 12-31.

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 », Faculté AES, Montpellier, 5/6 décembre, pg 176-188

Pailot, P. (2000) - *De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise*, In Verstraete, Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat, Edition Management & Société

Pailot, P. (1999) - *Freins psychologiques et la transmission d'entreprise : un cadre fondé sur la méthode biographique*, Revue Internationale de PME, vol 12, n°3, pg 9-32

Pailot, P. (1998) - *Proposition théorique et épistémologique pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques des dirigeants de PME lors des transmissions*, CFPME IAE de Metz.

Pailot, P. (1996), *Théorie du deuil et sciences de gestion*, 6^{ème} Journée Nationale d'Etude psychanalyse et management, Nantes, France

Pailot, P. (1995) – *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil*, Thèse de Doctorat, Université de Lille

- Papin, R.** (2010) - *Qu'est-ce qu'avoir du pouvoir, Des Paroles et des Hommes*, DDB, pg 1
- Parasuraman, S., Simmers, C. (2001)** – *Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study*, Volume 22, Issue 5, p 551-568
- Pascal, B.** (1658) - *L'Esprit de géométrie et l'art de persuader*, Œuvres complètes, Editions de la Pléiade, Public en 1964, annotés par JC Chevalier
- Passeron, J.C.** (1990) – *Biographies, flux, itinéraires, trajectoires*, Revue Française de Sociologie, Vol. 31, n°31-1, p 3-22
- Pasteur, R.** (2011) – *Psychosomatique de l'eczéma du nourrisson*, Le Journal des psychologues, n°287, p 78
- Pastor, R.** (2011) - *Psychosomatique de l'eczéma du nourrisson*, Le journal des psychologues, n°287, pg 78
- Paturel, R.** (2000) - *La reprise d'entreprise pratique de l'entrepreneuriat*, Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat, Ed. Management et Sociétés, pg 187-198
- Perret, V.** (2009) - *Leadership et névroses organisationnelles*, Chapitre d'Ouvrage sous la Direction de S. Charreire & I. Huault., « Les grands auteurs en management », Chapitre XXIX, 48L-499, 2^{ème} Edition, EMS Management et Société.
- Pennef, J.** (1990) - *La méthode biographique*, Paris : Armand Colin
- Perret, V.** (2009), *Leadership et névrose organisationnelle, les grands auteurs en management*, Chapitre 29, pg 482-499, Editions EMS Management et Société
- Perret, V., Ramantro, B.** (1996) - *Un dirigeant séducteur pour gérer le changement*, RIG, n° 111, Nov/Déc, pg 143
- Perrier, Y., Tremblay, R.** (2006) - *Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel*, 2^{ème} édition.
- Perrier, F.** (2001) - *Les méthodes biographiques*
- Perry, A.** (1988) - *Les dirigeants de PME et leurs entreprises, recherches effectuées pour le Ministère de la Recherche*, IUQTR, octobre 1996
- Phaneuf, M.** (2002) - *Communication, entretien, relation d'aide et validation*, Editions Chenelière / Mc Graw-Hill, Montréal, p 634
- Philipp, M.** (1991) – *The concept of major depression, descriptive comparison of six competing operational definitions including ICD-10 and DSM-III-R*, European archives of psychiatry and clinical neuroscience, Vol. 240, n°4-5, p 258-265
- Pichard-Stamford, J.P.** (2002) - *La légitimité du dirigeant familial*, La gestion des entreprises familiales, Ed. Economica 2009, Chap. 2, pg 33-55

Pierce, C.S. (1958) - *Collected papers of Charles Sender Pierce*, Harvard University, Press V2, pg 776-777

Pineau, G., Legrand, J.L. (2013) - *Les histoires de vie*, Coll. Que Sais-Je, PUF

Pinto, R., Grawitz, M. (1971) - *Les méthodes de recherche en sciences sociales*, Ed Dallez, Paris, pg 604

Pires, A. (1997) - *Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique*, Ouvrage collectif La Recherche Qualitative Enjeux Epistémologiques, Ed. Gaetan Morin, Montréal, pg 113-169.

Planes, J.M., Torrès, O. (1998) - *Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME*, 4^{ème} Congrès International Francophone de la PME, Nancy, Metz, Octobre 1998.

Popper, K. (1978), *La logique de découverte scientifique*, Paris Payot

Post, J.E., Andrew, P.N. (1982) – *Case research in corporation and society studies*, Research in corporate social performance and policy, Vol. 4, p1-33

Pourtois, J.P., Desmet, H., Lahaye, W. (2001) - *Les points charnières de la recherche scientifique*, Paris, PVF, ARSI n°65, pg 29-52

Prochaska, J.O., Velicer, W.F. (1997) – *The transtheoretical model of health behavior change*, American journal of Health promotion, 12(1), 38-48

Prochaska, J.O., Diclemente, C.C., Norcross, J.C. (1992) - *In search of people change : application to addictive behaviors*, American psychologist n°9, p 1102-1114.

Prochaska, J.O., Diclemente, C.C. (1982) - *Transtheoretical therapy towards a more integrative model of change*, Psychotherapy: Theory, research and practice, 3, pg 276-287

R

Rapoport, B. (2006) - *Age de départ souhaité, âge de départ prévu et liberté de choix en matière de départ à la retraite*, Solidarité et Santé, n°3, DREES, pg 31-49

Rastier, F. (1995) – *L'analyse thématique des données textuelles : l'exemple des sentiments*, Paris, Didier

Rathus, S. (1985) - *Psychologies générales*, Editions HRW, pg 445-447

Raynal, S. (2003) - *Approche stratégique du changement*, Ed. D'organisation, pg 27/356

Richard, J.R. (2002) - *Habitation psychologique*, Universalis n°8

Roché, P. (2004), *Solitude, fatigue : le cercle vicieux*, La Revue APM, n°51, p13

Rousseau, D. & al (1998) - *Not so different after all*, *Acerococ*, Discipline Vision of trust, Academic of Management Review, Vol 23, pg 393-404

Roux-Duffort, C. (2003) – *Gérer et décider en situation de crise, outil de diagnostic, de prévention et de décision*, Paris, Dunod

Roques, J. (2004) – *EMDR, une révolution thérapeutique*, Editeur La Méridienne

Royer, I., Zarlowski, P. (1999) - *Le design de la recherche*, Méthodes de recherche en management, coordonnées par Thietart, R.A, Dunod, Paris, pg 164

Royer, I., Zarlowski, P. (1999) - *Echantillons*, in Thietart R.A., Méthode de recherche en management, Dunod Paris, p 216

Ryan, G.W., Bertrand, H.R. (2003) – *Techniques to identify themes*, *Field Methods*, 15/1, 85-109

S

Salomon, L. (2010) – *Cerveau, drogues et dépendances*, Editions Belin

Sammut, S., Courrent, J.M. (2006), *Elaborer son dossier financier de création*, Collection Entrepreneurs Dunod

Sammut, S., Jaouen, A., Loup, S. (2006), *Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas Voiles d'Oc*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, N°1

Sammut, S., Naro, G., Messeghem, K., (2010), *Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : apport du tableau de bord prospectif*, *Revue de gestion*, 2000 n°2, mars-avril, pg 95-112

Samuelson, P., (1958) - *The empirical implication of utility analysis*, *Econometrica*, pg 344-356

Sander, D., Scherer, K. (2009) – *Traité de psychologie des émotions*, Editions Dunod, Collection Psycho Sup

Sanséau, P.Y. (2005) – *Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse*, *Recherches Qualitatives*, 25-2, 33-57

Schaufeli, W.B., Enzmann, D. (1998) - *The burn-out companion to study and practice*, Palo Alto, Taylor and Francis

Schachter, S. (1980) – *Explication non psychologique du comportement en rétrospective sur la psychologie sociale*, Editions L Festinger, Oxford University Press, p 131-157

Schumpeter, J. (1911) – *Théorie de l'évolution économique, recherché sur le profit, le crédit l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Collection les Auteurs Classiques

Schein, E.H. (1995) - *The role of the founder in creating organizational culture*, Family Business Review, vol. 8, n.3

Scherer, K.R. (2005) – *What are emotions, how can they be measured*, Social Science Information, Vol. XLIV, n°4

Schmidt, C., Grandhaye, J.P. et Guidat, C. (1998) - *Perturbation en PME : une analyse de comportement*, Etude de l'Institut polytechnique de Lorraine, 4^{ème} Congrès du CIFPME, Nancy

Scholl, R. (2002) – *Le modèle transthéorique de changement de comportement*, <http://www.cba.uri.edu/scholl/Notes/TTM.html>

Scott, R., Howard, A. (1970) – *Models of stress*, in sol Levine & Norman A. Scotch, Eds Social Stress, pp 259-278, Chicago: Aldine

Seligman, M. (2000) - *Positive psychologie*, American psychologist, Vol. 54, n°1, pg 5-10

Shapero, F. (1975) - *The displaced, uncomfortable entrepreneur*, Psychologies Today, Volume 11, n°7, pg 83-86

Shankland, R., Lamboy, B. (2010) - *Utilité des modèles théoriques pour la conception et l'évaluation de programmes en prévention et promotion de la santé*, Ed. Elsevier Masson, Pratique psychologique, pg 153-172, Nov 2010

Siegrist, J. (1996) - *Adverse health effects of high efforts / low rewards conditions*, Journal of Occupational Health Psychology, Volume 1, pg 27-41

Smith N.R. (1967) - *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*, Michigan State University, East Lansing, Mich

Snow, C.C., Thomas, J.B. (1994) - *Field research methods in strategic management : contribution to theory building and testing*, Journal of management

Sondage BVA du 05 2010 pour le compte de Planète PME – La CGPME – Le Groupe Banque Populaire

Sonnenfeld, J.A. (1988) – *The Hero's Farewell : what happens when chief executives retire*, New York: Oxford University Press

St-Exupéry (1948) - *Citadelle*, Gallimard

St. Cry, L. Richer, F. Francoeur, C & Laudry, S. (2005) - *Etude sur l'établissement des meilleures pratiques pour la transmission des entreprises au Québec*, Rapport présenté au Ministère du Développement Economique et Régional

St-Cyr, L. ; Richer, F. (2003) - *Stratégie de transmissions réussie des PME québécoises*, Cahier de recherche n°03-01, HEE Montréal

Transmission de PME : Impact du processus cessionneur sur la santé des dirigeants cédants propriétaires rev 12/10/2014

Strauss, A., Corbin, J. (1990), Basics of qualitative research grounded theory procedures and techniques, Newborn, Paris sage

Sullivap, K.T. (1998) - *Promoting health behavior change*,
http://www.ed.gov/database/Eric_Digests/ed429053.html

T

Tariant, J.M. (2000) - *Guide pratique pour reprendre une entreprise*, Les éditions de l'organisation

Temporal, F., Larmarange, J. (2006) – *Déroulement des enquêtes quantitatives et/ou qualitatives*, Département de sciences sociales, Faculté des sciences humaines et sociales, Université Paris 5, Renée Descartes

Thietart, R.A. (1991) - *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunot

Thibodeau, R. (2005) - *Les croyances qui apportent le succès en affaire*, Edition Quebecor, Montréal

Timmons, J., Spinelli, S. (2007) - *Entrepreneurialship for the 21st Century*, McGraw-Hill Education

Timmon, J. (1989) - *L'esprit entrepreneurial*, Ed Brick, House Pub Co

Tolle, E. (2000) - *Le pouvoir du moment présent*, Guide d'Eveil Spirituel, Paris, Ariane 2000 Spirituel, Paris, Ariane 2000

Torrès, O., Lechat, T. (2012) - *La santé du dirigeant, l'actif immatériel de la PME*, Le Francilien, n°83

Torrès, O. (2012) - *Premier résultat d'une étude épidémiologique sur la santé des dirigeants de PME*, Collection De Boeck, Chapitre 11, pg 191-209
 Torrès. O et Al (2012), *La santé du dirigeant*, Editions de Boeck, pg 17-18, Bruxelles

Torrès, O. (2010) - *Quelques postes provisoires de réflexion sur la santé des commerçants et artisans en France*, Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux, Octobre 2012

Torrès, O. (2009) - *L'inaudible et inavouable souffrance patronale : le cas du licenciement Wtterwulghé, R en PME*, dans le grand livre de l'Economie PME, Galine Editeur,

Torrès, O. (2003), *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*, Revue Française de Gestion, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138
 Torrès O. (1991) - *Les Pme*, Paris, Flammarion

Torrès, O., Gueguen, G. (2008) - *Incidence de la loi proxémique sur la perception d'incertitude des PME*, Revue International des PME, Volume 21, n°1, pg 93-117

Torrès, O., Plane, J.M. (2002) – *Le recours au conseil est-il dénaturant pour la PME*, la Revue du Financier n°140, p38-46

Transrégio (2005), www.transregio.com

Treguer, D. (2011) - *La lettre de l'entrepreneur* n°5, sept-oct 2011.

Truchot, D. (2004) - *Epuisement professionnel et burn-out: concept, modèle, intervention*, Paris Dunod

Trudel, L., Simard, C., Vonar, N. (2007) - *La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ?*, Recherche qualitative, n°5, p38-45, Assos pour la recherche qualitative

U

Umpert, D.E., Boyd, D.P. (1984) - *The loneliness of the small business owner*, Harvard business review, Nov/Déc, pg 18/24

V

Valery, T., Pullich, J. (2010) - *Healthy entrepreneurs for healthy business: an exploratory study of the perception of health by entrepreneur*, New Zealand Journal of employment relations, Vol. 35, p 4/16

Van der Maren, J.M. (1995) - *Méthode de recherche pour l'éducation*, Montréal, Presse de l'Université de Montréal

Veith, B. (2004) – *De la portée des récits de vie dans l'analyse des processus globaux*, Bulletin Méthodologique Sociologique, octobre, p 49-61

Victor, P.E. (1995), *Dialogue à une voix*, Laffont

Volery, T., Pullich, J. (2010) – *Healthy Entrepreneurs for Healthy Businesses: An Exploratory Study of the Perception of Health and Well-being by Entrepreneurs*, ER Publishing

Vatteville, E. (1994) – *Le risque successoral*, Revue Française de Gestion, n.98, mars-avril-mai

W

Wacheux, F. (1996) - *Méthode qualitative et recherche en gestion*, Paris Economica, pg 227

Wallace, M. (1956) - *Future time perspective in schizophrenia*, Journal of abnormal and social psychology, n°52, pg 240-245, Chicago

Watkins, M. (2003) - *The First 90 Days: Critical success strategies for new leader at all levels*, Boston/Harvard Business School Press.

Transmission de PME : Impact du processus cessionneurial sur la santé des dirigeants cédants propriétaires rev 12/10/2014

Watson, J.B. (1994) - *Définition du comportement*, Grand Dictionnaire de la psychologie, Editions Block Henriette, Larousse, pg 153

Weber, M. (1919) - *Le savant et le politique*, Union générale d'éditions, 1963, Collection le Monde, pg 10-18

Weiss, J.M. (1972) - *Psychological factors in stress and disease*, Scientific American, 266(6), pg 104-113

Wincent, J., Ortqvist, D., Drnovsek, M. (2008) – *The entrepreneur's role stressors and proclivity for a venture withdrawal*, Scandinavian Journal of Business Venturing, 18(5), p 639-666

Witterwulghé R., Janssen, F. (1998) - *La PME, une entreprise humaine*, Deboeck Université, Bruxelles, pg31

Y

Yin, R.K. (1989) - *Case study research: design and methods*, Rev Ed., Beverly Hills CA, Sag Publishing

Z

Zalesnik, A. (1966) - *Human dilemmas of leadership*, Ed Harper and Row, New York, pg 30

Zone, S. (2003) - *Valeurs managériales, style de direction et changement organisationnel, Cas des branches assurance, banque, télécom*, Université de Tunis El Manar, sous la direction de Frioui, M.

Annexes

Liste des annexes

- Annexe 1 :** Baromètres CNCFA Epsilon – Evolution du marché
- Annexe 2 :** Baromètres CNCFA Epsilon – Evolution des prix des PME
- Annexe 3 :** Baromètres CNCFA Epsilon – Appréciation des professionnels
- Annexe 4 :** Relevé d'évènements avant-cession
- Annexe 5 :** Relevé d'évènements pendant-cession
- Annexe 6 :** Relevé d'évènement après-cession
- Annexe 7 :** Liste des 45 cédants
- Annexe 8 :** Résumé des évènements par cédant
- Annexe 9 :** Le Guide d'entretien
- Annexe 10 :** Questionnaire QCM Réseau Entreprendre
- Annexe 11 :** Exemple de courrier de demande de rendez-vous auprès des dirigeants

Annexe 1 : Baromètres CNCFA Epsilon – Evolution du marché

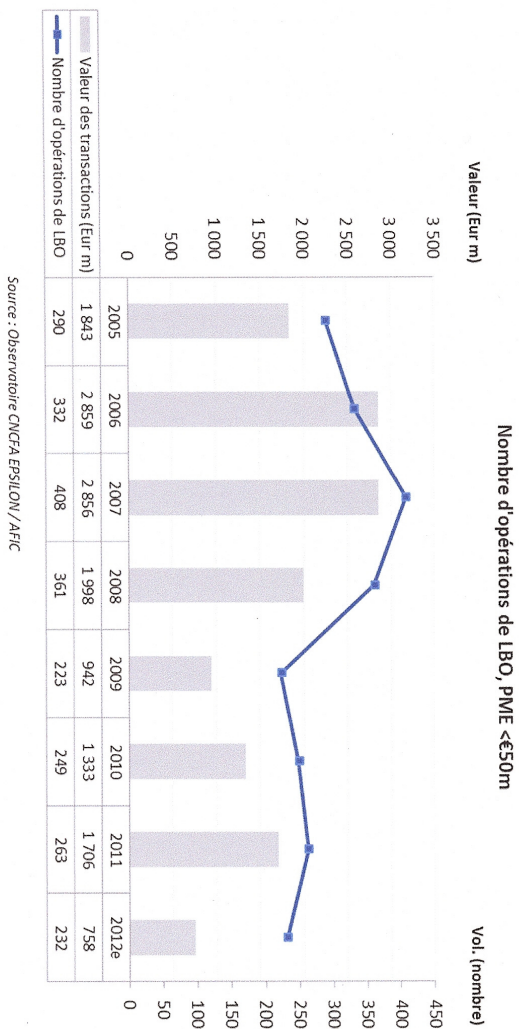
BAROMETRE CNCFA EPSILON 2012

EVOLUTION DU MARCHE

Le LBO small cap s'effondre en 2012

Chute des investissements LBO-PME (en valeur) de 56% en 2012, après une reprise du marché en 2010-2011

Environnement économique dégradé, financement LBO restreint, réglementation et fiscalité renforcées: le LBO small cap français est dans une situation critique



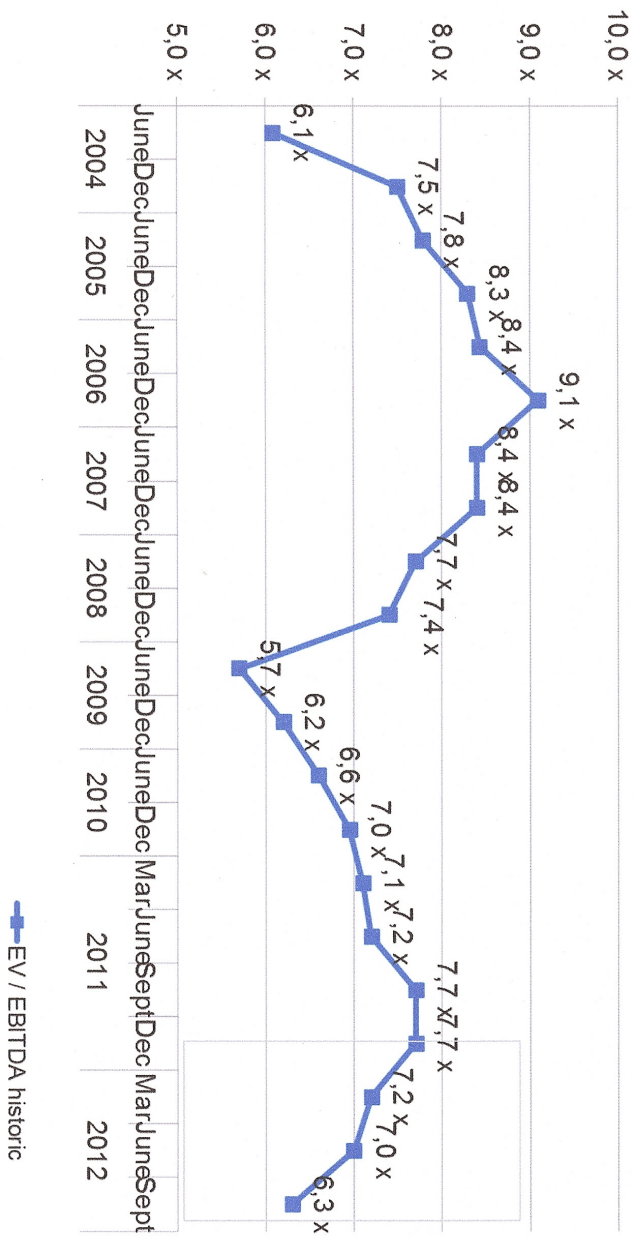
Annexe 2 : Baromètres CNCFA Epsilon – Evolution des prix des PME

BAROMETRE CNCFA EPSILON
2012

EVOLUTION DES PRIX DES PME

Une baisse de 18% des multiples sur les 3 premiers T 2012

Indice Argos Mid Market, 2004-2012T3



Observatoire CNCFA EPSILON de la Transmission de PME
Présentation du 17 décembre 2012

29



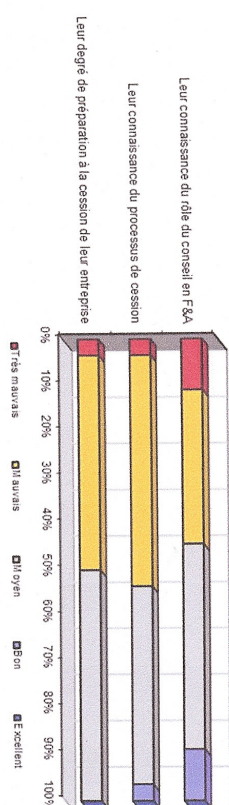
Annexe 3 : Baromètres CNCFA Epsilon – Appréciation des professionnels

BAROMETRE CNCFA EPSILON
2012

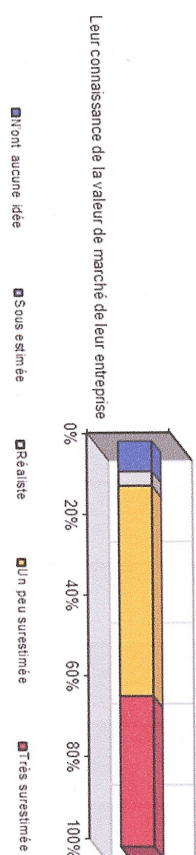
APPRECIATION DES PROFESSIONNELS

Des dirigeants de PME toujours aussi mal préparés à la cession de leur entreprise

➤ Pas d'amélioration notable sur les dirigeants de PME, qui ont une toujours connaissance médiocre du processus de cession et sont mal préparés à cet exercice



➤ Une surestimation quasi-systématique de la valeur de leur entreprise (pour près de 90% des conseils), qui se confirme chaque année



Observatoire CNCFA EPSILON de la Transmission de PME
Présentation du 17 décembre 2012

38



Annexe 4 : RELEVÉ D'ÉVÉNEMENTS AVANT CESSIION

Société	Créée		Rachetée		Transmission familiale		
Situation familiale au moment de la reprise	Célibataire		Marié		Chargé de famille		
But au démarrage	Gagner de l'argent	Réaliser votre rêve		Diriger	Autre		
Passé professionnel	Salarié		Chômeur		Dirigeant		
Diplôme	Bac	ESC	Ingénieur	Autodidacte	Autre		
Age au démarrage	-30 ans	-40 ans	-50 ans	-60 ans			
Situation économique générale	Mauvaise		Stable		Bonne		
Situation de votre société	Mauvaise		Stable		Bonne		
Situation patrimoniale au démarrage	Locataire	Propriétaire résidence principale		Résidence secondaire	Biens locatifs		
Motivation pour la cession de la société	Difficultés économiques	Entourage	Age	Opportunité	Seuil de compétences	Ras le bol	
	Manque de motivation		Maladie		Envie de changer		Autre
Etat psychologique	Heureux		Neutre		Malheureux		
Etat de santé avant la cession	Stressé	Ulcère	Insomniaque	Cancer	Obésité	Maladie grave	Rien à signaler
Heures travaillées/ sem	25h	30h	40h		50h	60h	Plus
Accompagnement	Expert Fusacq	Avocat	Expert Comptable		CCI	Autre	Personne

O= Oui

N=Non

Annexe 5 : RELEVÉ D'ÉVÉNEMENTS PENDANT LA CESSION

Etiez-vous en accord ?	Epouse		Entourage familial		Associés	
Avec qui en avez-vous parlé ?	Epouse	Enfants	Amis	Conseil en Fusacq	Avocat	Expert-Comptable
Durée de la transmission entre mise en vente/cession	6 mois	9 mois	12 mois	18 mois	2 ans	+ 2 ans
Stratégie pendant la cession	Développement		Pas de prise de risque		Déjà parti	
Impacts sur	Entourage familial		Epouse		Collaborateurs	
Impacts sur votre	Sommeil	Humeur	Santé	Rien à signaler	Autres	
Impacts sur le fonctionnement de la société	Rumeurs	Départ de collaborateurs	Perte de marchés	Perte de fournisseurs	Perte de fournisseurs	Autres
Autres activités	Sportives	Loisirs	Culturelle	Engagement syndical/patronal	Autre société	Rien
Nombre d'heures travaillé	25 h	30 h	40 h	50 h	60 h	Plus

Profil du dirigeant ?	Détaché	Attaché	Contraint	Indécis

Etat de santé pendant la cession				
Stressé	Ulcéré	Insomniaque	Cancer	Obésité
Etat psychologique	Maladie grave	Rien à signaler	Accident Cardiaque	

Annexe 6 : RELEVÉ D'ÉVÉNEMENTS APRES LA CESSION

Sentiments pendant la cession	Stressant		Angoissant		Normal		Plaisir	
Etes-vous resté en contact avec l'entreprise	Oui		Non		Durée			
Etes-vous resté en contact avec le repreneur	Oui		Non		Durée			
Y'a-t-il eut des problèmes après la cession ?	Levée de GAP	Litige sur complément de prix		Appel d'anciens collaborateurs		Rien à signaler		
Occupation actuelle	Ennui	Voyages	Passions	Loisirs	Mandats patronal/politiques		Famille	Gestion de patrimoine
Gestion autre entreprise	Racheté	Créée	Aviez déjà					
Cette cession ?	Succès		Echec		Rien à signaler			

Etat de santé pendant la cession						
Stressé	Ulcéré		Insomniaque		Cancer	Obésité
Etat psychologique	Maladie grave		Rien à signaler		Accident Cardiaque	
Conseil aux futurs cédants	Céder plus tôt	Conserver la société	Réaliser la cession seul	Se faire accompagner	Anticiper, préparer la suite	Ne pas avoir peur du lendemain
Votre train de vie aujourd'hui/avant la cession			Supérieur		Inférieur	Egal

Identité sociale avant et après la cession	Mieux considéré	Moins bien considéré	Pas de changement

Annexe 7 : Liste des 45 cédants

	Type d'entreprise	Région	Age après la cession
1	Constructeur maisons individuelles	Vendée	62 ans
2	Constructeur maisons individuelles	Hérault	64 et 64 ans
3	Formation	Orléans	64 ans Femme
4	Informatique	Hérault	58 ans
5	Fabrication de clôtures	Hérault	62 ans
6	Electricité	Hérault	67 ans
7	Maçonnerie générale	Aveyron	66 ans
8	Fabrication de lunettes	Paris	60 ans
9	Informatique	Hérault	65 ans
10	Fabrication de pièces pour l'industrie	Bouche du Rhône	62 ans
11	Maçonnerie/bâtiment	Hérault	60 ans
12	Automatisme-domotique	Hérault	46 ans
13	Aménagement de magasins	Vaucluse	47 ans
14	Agro-alimentaire	Bouche du Rhône	35 ans
15	BTP	Gard	57 ans
16	Franchise de parfumerie	Ile de France	58 ans
17	Agro-alimentaire	Gard	62 ans
18	Promotion immobilière	Languedoc Roussillon	59 ans
19	Agroalimentaire	Aveyron	34 ans
20	Concession moto	Languedoc Roussillon	54 ans
21	Informatique	Languedoc Roussillon	53 ans
22	Informatique intégration	Languedoc Roussillon	36 ans
23	Evénementiels	Ile de France	65 ans
24	Expertise Comptable	Languedoc Roussillon	50 ans
25	Expertise Comptable	Languedoc Roussillon	66 ans
26	Accessoires pour la téléphonie	Languedoc Roussillon	42 ans
27	Services à l'hôtellerie	Rhône-Alpes	41 ans
28	Evènementiel	Paca	53 ans
29	Sécurité	Paca	55 ans
30	Négoce vestimentaire	Aquitaine	37 ans
31	Groupement de supermarchés	Languedoc-Roussillon Paca	63 ans
32	Informatique	Languedoc-Roussillon	52 ans
33	Informatique	Languedoc-Roussillon	39 ans
34	Publicité	Ile de France	60 ans
35	Prestations de services aux entreprises	Ile de France	62 ans Femme

	Type d'entreprise	Région	Age après la cession
36	Bâtiments, fermetures, automatismes	Languedoc-Roussillon	51 ans
37	Vente pièces détachés automobiles	Languedoc-Roussillon	65 ans
38	Agro-alimentaire	Languedoc-Roussillon	61 ans
39	Constructeur de maisons individuelles	Région Centre	63 ans
40	Automatismes	Languedoc-Roussillon	50 ans
41	Contrôle industriel	PACA	39 ans
42	Grossiste en lingerie	Languedoc-Roussillon	50 ans
43	Grossiste en optique	Paca	48 ans
44	Prestation de centrale d'achat	Centre	56 ans
45	Société de produits cosmétologiques	Languedoc-Roussillon	58 ans

Annexe 8 : Résumé des évènements par cédant

	Type d'entreprise	Région	Age après la cession	Activité après la cession	Etat de santé avant	Etat de santé après
1	Constructeur maisons individuelles	Vendée	62 ans	Décédé	Déjà en cours	Cancer foudroyant
2	Constructeur maisons individuelles	Hérault	64 et 64 ans	Implication politique pour l'un et agence immobilière avec sa fille pour l'autre	Rien à signaler	Tout va bien mais ont d'autres activités
3	Formation	Orléans	64 ans Femme	S'occupe de sa famille	Rien à signaler	Eczéma
4	Informatique	Hérault	58 ans	Fait du bateau, chasse et gère son patrimoine	Sujet au stress	Eczéma à répétition, problème gastrique
5	Fabrication de clôtures	Hérault	62 ans	Implication dans la vie politique patronale	Rien à signaler	Rien à signaler
6	Electricité	Hérault	67 ans	Implication dans la vie syndicale, aide son fils qui a repris une société	Sentiment de fatigue	Cancer, pris à temps
7	Maçonnerie générale	Aveyron	66 ans	Implication dans la vie politique	Surcharge pondérale	Problème digestif
8	Fabrication de lunettes	Paris	60 ans	Joue au golf et gère son patrimoine	Hypochondriaque	Problème de thyroïde, dépression
9	Informatique	Hérault	65 ans	Voyage	Rien à signaler	Une Maladie rare
10	Fabrication de pièces pour l'industrie	Bouche du Rhône	62 ans	Déménagé dans un autre pays, changement de vie privée (stress et période difficile lors de l'accompagnement)	Rien à signaler	Rien à signaler
11	Maçonnerie/bâtiment	Hérault	60 ans	Changement de vie, voyages	Rien à signaler	Rien à signaler
12	Automatisme-domotique	Hérault	46 ans	Changement de vie privée, déménagé dans un autre pays, a racheté deux ans après une autre société	Hypertension, colérique	Rien à signaler
13	Aménagement de magasins	Vaucluse	47 ans	Changement de vie privée, recherche une société depuis 2 ans	Rien à signaler	Petite dépression
14	Agro-alimentaire	Bouche du Rhône	35 ans	A repris une société 10 mois après la cession	Rien à signaler	Rien à signaler
15	BTP	Gard	57 ans	Investissement dans l'immobilier et la vie politique locale	Rien à signaler	Problème de prostate
16	Franchise de parfumerie	Ile de France	58 ans	A conservé une activité de consultant	Rien à signaler	Rien à signaler
17	Agro-alimentaire	Gard	62 ans	Chasse, bateau, bricolage	Surcharge pondérale	Problèmes gastriques
18	Promotion immobilière	Languedoc Roussillon	59 ans	Cession progressive, transmission familiale	Hyperactivité	Rien à signaler
19	Agroalimentaire	Aveyron	34 ans	Changement de vie privée, cherche à reprendre une entreprise	Rien à signaler	Rien à signaler
20	Concession moto	Languedoc	54 ans	A remonté une société dans un domaine	Stress	Cancer

		Roussillon		connexe un an après sa maladie		
	Type d'entreprise	Région	Age après la cession	Activité après la cession	Etat de santé avant	Etat de santé après
21	Informatique	Languedoc Roussillon	53 ans	A remonté une société dans le secteur chaîne de restauration	Rien à signaler	Rien à signaler
22	Informatique intégration	Languedoc Roussillon	36 ans	Changement de vie, a créé une nouvelle société en moins d'un an	Stress	Petite dépression
23	Evénementiels	Ile de France	65 ans	Passe 50% de son temps à l'étranger depuis 2 ans	Rien à signaler	Dépression
24	Expertise Comptable	Languedoc Roussillon	50 ans	A crée une société de conseil	Colérique	Rien à signaler
25	Expertise Comptable	Languedoc Roussillon	66 ans	A crée une société de produits bio	Stress	Problèmes cardiaques
26	Accessoires pour la téléphonie	Languedoc Roussillon	42 ans	Parti vivre à l'étranger pendant 1 an puis revenu en France	Rien à signaler	Dépression
27	Services à l'hôtellerie	Rhône-Alpes	41 ans	Parti faire le tour du monde depuis 3 ans avec sa famille	Rien à signaler	Rien à signaler
28	Evènementiel	Paca	53 ans	Devenu marchand de biens	Rien à signaler	Rien à signaler
29	Sécurité	Paca	55 ans	Reprise d'activité, marchand de biens	Fatigué	Prise de poids, petite dépression, diabète
30	Négoce vestimentaire	Aquitaine	37 ans	Sous 1 an a investi dans une société et marchand de biens	Hyperactivité	Rien à signaler
31	Groupeement de supermarchés	Languedoc-Roussillon Paca	63 ans	Rachat de domaines avec bâtis, gère la rénovation, les plantations avec son fils...	Hyperactif	Rien à signaler
32	Informatique	Languedoc-Roussillon	52 ans	Réalise de la promotion immobilière et se consacre à l'aviation	Rien à signaler	Rien à signaler
33	Informatique	Languedoc-Roussillon	39 ans	Création d'une société dans la restauration	Rien à signaler	Rien à signaler
34	Publicité	Ile de France	60 ans	Est parti vivre 6 mois aux USA, écrit un livre	Rien à signaler	Rien à signaler
35	Prestations de services aux entreprises	Ile de France	62 ans Femme	Mandat dans le monde patronal	Rien à signaler	Rien à signaler
36	Bâtiments, fermetures, automatismes	Languedoc-Roussillon	51 ans	A créé une autre entreprise sous 3 mois	Rien à signaler	Rien à signaler
37	Vente pièces détachés automobiles	Languedoc-Roussillon	65 ans	Prise de participation dans d'autres PME	Rien à signaler	Rien à signaler
38	Agro-alimentaire	Languedoc-Roussillon	61 ans	Ne fait plus rien	Stress	Problèmes de santé, maladie cardio-vasculaire

	Type d'entreprise	Région	Age après la cession	Activité après la cession		Etat de santé
39	Constructeur de maisons individuelles	Région Centre	63 ans	Voyages	Surcharge pondérale	Dépression, prise de poids
40	Automatismes	Languedoc-Roussillon	50 ans	Construit sa maison et prend une année sabbatique	Rien à signaler	Levée de GAP, stress, colère
41	Contrôle industriel	PACA	39 ans	Embauché comme Directeur salarié	Stress	Amélioration de sa santé, moins stressé (diminution de poids)
42	Grossiste en lingerie	Languedoc-Roussillon	50 ans	A remonté une autre société dans un domaine connexe	Stress	Amélioration de sa santé, moins stressé, arrêt d'antidépresseurs
43	Grossiste en optique	Paca	48 ans	A remonté une société dans un domaine connexe	Mal au dos, stress	Amélioration de la santé, opération du dos
44	Prestation de centrale d'achat	Centre	56 ans	Gère son patrimoine	Rien à signaler	Problème type hypertension, prise de poids
45	Société de produits cosmétologiques	Languedoc-Roussillon	58 ans	Conserve une activité de consultant	Stress	Amélioration de la santé, légère dépression

Annexe 9 : Le Guide d'entretien

I. Histoire du couple cédant / société

- Pouvez-vous me raconter l'histoire de votre société, à quel âge avez-vous pris la direction ? C'était une société que vous aviez : créée, reprise, rachetée...
- Qu'elle était votre situation familiale : Célibataire, chargé de famille, marié,
- Et si j'osais patrimoniale : Propriétaire – Résidence principale – Résidence secondaire – Biens locatifs
- Quel était votre but à ce moment-là ? Gagner de l'argent – Réaliser votre rêve – Diriger ma société...
- Comment étiez-vous au niveau santé ? Stressé – Ulcère – Insomniaque... ou tout allait très bien !
- Combien d'heures travailliez-vous par semaine (lissé sur l'année), avant la cession ?

25 h 30 h 40h 50h 60h Autre

II. La transmission vécue de « l'intérieur »

- Qu'elles sont les raisons qui vous ont poussé à céder votre entreprise ?

Des difficultés économiques – Votre entourage – Votre âge – L'opportunité de faire une bonne affaire – Vous arriviez à votre seuil de compétences – Ras le bol de la pression fiscale, sociale... – Le manque de motivation – L'envie de faire autre chose – La maladie – La mutation du conjoint
- Comment avez-vous géré la phase avant et pendant la transmission ?
 - Y étiez-vous préparé (psychologiquement, techniquement)
 - Avez-vous été accompagné, par qui, un conseil en fusacq, un avocat...
 - Votre entourage familial, collaborateurs étaient avec vous, dans la confiance, ou étiez-vous seul.
- Comment avez-vous vécu la phase de transmission du premier rendez-vous avec le repreneur jusqu'au passage de relai devant les collaborateurs ?
 - Est-ce que cela a été long, durée ?
 - Avez-vous géré la société avec une stratégie de développement, pas de prise de risque, ou étiez-vous déjà « parti » ?
 - Diriez-vous que cela c'est bien passé ?
 - Y'a-t-il eut des effets secondaires sur votre sommeil, votre humeur, autre... ?
 - Est-ce que cela a impacté votre entourage familial, amical, professionnel ?
 - Avez-vous des activités extra-professionnelles (sports, loisirs, culture, engagements syndical, patronal...)

→ Combien d'heures travailliez-vous par semaine pendant la phase de cession.

25 h 30 h 40h 50h 60h Autre

III. Existe-t-il une « vie après » ?

- Depuis la cession, êtes-vous resté en contact avec votre ancienne entreprise ?
 - Contact mensuel, à la demande,
 - En procès, sur la GAP, le complément de prix.
- Comment occupez-vous votre temps maintenant ?
 - Vous avez repris, recrée une autre entreprise, dans un autre secteur ?
 - Avez-vous des mandats dans le monde patronal, politique...
 - Vous gérez votre patrimoine.
 - Vous passez votre temps en golf, à la chasse, en régate...
- Est-ce que cette période importante dans la vie d'un chef d'entreprise a eu un impact sur votre santé ?
 - Pendant la transmission ?
 - Après la transmission jusqu' à ce jour,
 - Comment auriez-vous pu les diminuer, les éviter.
 - Au niveau santé : stressé, insomniaque, malade, rien à signaler, autre
 - Quels conseils donneriez-vous aux futurs cédants avec le recul ?
- Est-ce qu'à vos yeux votre cession a été un succès, un échec ou une période comme une autre dans une vie de dirigeant.

Annexe 10 : Questionnaire QCM destiné aux dirigeants du Réseau Entreprendre

Bonjour Messieurs les Dirigeants,

Nous sommes actuellement en thèse doctorale de gestion sous la direction du Professeur Olivier Torrès dont le sujet est :

Impact de la transmission d'entreprise sur la santé des dirigeants cédants

Pourriez-vous répondre à ce questionnaire qui est anonyme et si cela vous intéresse nous consacrer un entretien qui restera confidentiel.

1. Etes-vous :

☐ créateur ☐ repreneur ☐ de votre entreprise ?

2. Quelle est la taille de votre entreprise ?

☐ -10 ☐ -50 ☐ -250

3. Comment est votre état de santé ?

☐ Bon ☐ Moyen ☐ Mauvais

4. Quel est l'état de santé de votre entreprise ?

☐ Bilan positif ☐ A l'équilibre ☐ Bilan négatif

5. Avez-vous des activités extra-professionnelles ?

☐ Ludiques ☐ Syndicales ☐ Sportives

6. Avez-vous songé à vendre votre entreprise ?

☐ Oui ☐ Non ☐ En cours

7. Quel serait ou a été le facteur déclenchant ?

☐ Maladie ☐ Plus-value ☐ Ras le bol ☐ Envie de passer à autre chose

8. Si vous avez déjà vendu votre entreprise, que faites-vous aujourd'hui ?

☐ Retraite ☐ Reprise/création nouvelle activité
☐ En vacances ☐ En recherche

9. Comment avez-vous vécu la transition ?

☐ Bien ☐ Mal ☐ Sans effet

10. Si c'était à refaire, vous recommenceriez ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sait pas

Nous vous remercions de ce temps précieux, que vous nous avez consacré, si vous êtes disponible, nous serions heureux de vous rencontrer de manière individuelle et confidentielle pour échanger avec vous sur le thème de la santé en relation avec la transmission d'entreprise.

Annexe 11 : Exemple de courrier de demande de rendez-vous auprès des dirigeants

Madame, Monsieur,

Actuellement en thèse de gestion pour l'obtention d'un doctorat à l'Université de Montpellier sous la direction du professeur Olivier Torrès, sur le thème de **l'impact de la transmission d'entreprise sur la santé du dirigeant cédant**, je serais intéressé pour vous interviewer afin que vous puissiez me donner votre sentiment, vos impressions sur votre vécu pendant cette période de transmission. Bien entendu, toutes les informations recueillies resteront confidentielles et anonymes.

Je reste à votre disposition, afin que nous convenions d'un rendez-vous.

Vous pouvez me joindre au 06 86 26 01 87.

Veuillez agréer, mes plus sincères salutations.

Eric Fromenty

Liste des figures

Figure 1 : Objet de la recherche	16
Figure 2 : Modèle du cycle de vie de l'entreprise.....	32
Figure 3 : Echelle du temps des étapes émotionnelles post cession.....	44
Figure 4 : Contexte d'une cession.....	57
Figure 5 : Scénario d'une cession à un tiers	59
Figure 6 : Le cheminement du cédant	60
Figure 7 : Définition du concept du comportement	62
Figure 8 : La théorie des 4 cercles.....	72
Figure 9 : Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME.....	103
Figure 10 : Le facteur déclenchant	104
Figure 11 : Les 5 étapes du cycle de vie d'un dirigeant.....	105
Figure 12 : Le processus cessionneurial.....	110
Figure 13 : Stages by Processes of Change.....	115
Figure 14 : Divergence entre l'approche méthodologique qualitative/quantitative	136
Figure 15 : Type de recherches	139
Figure 16 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique	141
Figure 17 : Schéma de l'induction	143
Figure 18 : Schéma de l'abduction.....	144
Figure 19: Concept de sélection d'approche des cédants.....	159
Figure 20 : Répartition de l'échantillon des localisations des sociétés	160
Figure 21 : Structure et orientation méthodologique de notre recherche	172
Figure 22 : La maladie, source du facteur déclenchant de la cession	181
Figure 23 : Modèle du changement de comportement.....	183
Figure 24 : Tableau récapitulatif de l'état de santé du cédant en fonction.....	189
Figure 25 : Equation représentant la santé du cédant pendant la cession	190
Figure 26 : Evaluer puis choisir	197
Figure 27 : Etat de santé du cédant en fonction de son profil après la cession	197
Figure 28 : Dopamine et récompense à la base de l'apprentissage.....	205
Figure 29 : Les effets salutaires d'une cession.....	207
Figure 30 : Eléments influençant l'état de santé du cédant.....	220
Figure 31 : Les facteurs clés de succès pour réussir une transmission en bonne santé.....	244
Figure 32 : La balance de la santé cessionneuriale	248

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau récapitulatif non exhaustif de typologies de cédants	24
Tableau 2 : Caractéristique des différentes phases du cycle de vie	33
Tableau 3: La cession intrafamiliale adaptée	48
Tableau 4 : Tableau récapitulatif des avantages pour le cédant	53
Tableau 5 : Les premières phases de la transmission repris dans une perspective financière .	81
Tableau 6 : Les étapes de la transmission d'entreprise.....	82
Tableau 7: Répartition des transmissions de PME.....	84
Tableau 8 : Les formes du raisonnement : déduction, induction, abduction.....	142
Tableau 9 : Les différents types de méthodes de recherche	147
Tableau 10 : Les différentes sources de données en recherche qualitative.....	148
Tableau 11 : Les différents types d'entretiens	149
Tableau 12 : Déclinaison en fonction de l'entretien des facteurs liberté/profondeur	150
Tableau 13 : L'incertitude des situations de recherche qualitative	152
Tableau 15: Les critères de scientificité dans l'espace de recherche.....	154
Tableau 16 : Profil temporel et niveaux d'émotions	209

Table des matières

Sommaire	7
Résumé	6
Introduction Générale	9
Première partie : Le cadre conceptuel de la recherche	14
Chapitre I La transmission de PME : Un impact sur la santé des dirigeants ?	19
Section I : Etat des lieux et enjeux de la santé des dirigeants propriétaire de PME	22
S.1.1. Appréhension du concept	22
S.1.2. L'intérêt sociétal de préparer le dirigeant à la transmission	30
S.1.3. Le risque traumatique d'une transmission	38
Conclusion de la Section I	45
Section II : La transmission étape ultime dans le couple dirigeant / PME	46
S 2. 1. Les différents types de cession : vers une meilleure compréhension	46
S 2.2. La transmission de PME, une rupture comportementale	58
Conclusion de la Section II	65
Conclusion du Chapitre I	66
Chapitre II Pour un processus de gestion de la santé du cédant	68
Section I : Le cadre d'analyse : l'état du cédant avant, pendant, après la cession	70
S 1.1. L'identification des différentes phases d'une cession	70
S.1.2. La recherche du facteur déclenchant le passage à l'acte	102
Conclusion de la Section I	109
Section II : La transmission, source d'influences dans le processus de changement	111
S.2.1. Le cadre d'analyse : le modèle transthéorique du changement	111
S.2.2. La problématique de recherche	121
Conclusion de la Section II	126
Conclusion du Chapitre 2	127
Conclusion de la 1 ^{ère} Partie	128

Deuxième partie : L'étude empirique de la recherche.....	124
Chapitre III La méthodologie de l'étude empirique.....	131
Section I : Le choix méthodologique	134
S.1.1. Une recherche qualitative	135
A. La justification du choix d'une recherche exploratoire.....	135
B. Le cadre épistémologique de notre recherche	138
C. L'adéquation du raisonnement adductif avec les objectifs.....	145
S.1.2. Une méthode de recherche retenue : les récits de vie.....	145
A. Définition du récit de vie.....	145
B. Dispositif utilisé : l'entretien semi-directif.....	147
S.1.3. Les limites théoriques des choix méthodologiques	152
Conclusion de la Section I.....	155
Section II Le protocole de production et d'analyse des récits de vie.....	156
S.2.1. La démarche de collecte des données	156
A. Les sources de difficultés d'accès au terrain	156
B. La sélection de la population du cédant.....	159
C. Le mode de recueil de données.....	162
S.2.2. L'analyse des données recueillies	165
A. L'analyse thématique	166
B. L'analyse comparative.....	167
C. La présentation des données	167
S.2.3. L'évaluation de la recherche	168
A. Illustration des propos par l'auteur.....	169
Conclusion de la section 2.....	171
Conclusion du chapitre 3.....	172
Chapitre IV Les résultats de la recherche	174
Section I : La cession, responsable mais pas coupable	176
S.1.1. La santé, un facteur d'inégalité des cédants face à la cession	176
A. L'état de santé, facteur indissociable du processus de cession	176
B. L'aptitude psychologique au changement du cédant.....	181
S.1.2. Les principales sources d'altération de la santé du cédant après la cession	191
A. Les résistances aux changements	191
S.1.3. Les effets salutaires d'une cession	198
A. Un indicateur de mesure d'actions bénéfiques sur l'individu	198
S.1.4. L'erreur de prédication	207
Conclusion de la section 1.....	211

Section II Les déterminants pathogènes et salutogènes d'un processus cessionneurial ...	212
S.2.1. Les facteurs pathogènes qui impactent l'état de santé du cédant	213
A. Le défaut de préparation de la cession, source de tous les maux	213
B. L'insuffisance d'accompagnement.....	220
S.2.2. La gestion des indicateurs spatio-temporel	226
A. La durée de la transmission	226
B. L'instabilité temporelle de la cession	228
C. La levée de la GAP, facteur de récidence	230
S.2.3. Les facteurs clés de succès pour réussir une transmission en bonne santé .	233
A. La mise en place d'un « business plan » de la cession.....	234
B. L'anticipation et l'accompagnement, source de bienfaits	235
C. L'adéquation entre prix psychologique et évaluation.....	239
D. Transfert et réinvestissement des acquis, un nouvel objectif	239
E. Présentation de la période d'accompagnement	241
Conclusion de la Section II	246
Conclusion du Chapitre IV	247
Conclusion Générale	250
Logique de construction de recherche.....	252
La construction d'un cadre théorique cohérent avec notre objet de recherche.....	252
Le choix méthodologique par rapport au problème posé	253
Les principales observations constatées	253
L'inégalité des cédants face à la cession	253
La courbe pathologique d'une cession	254
La salutogénèse cession	254
La compréhension du cheminement psychologique du cédant.....	255
L'effet salutogène d'une cession	256
L'émergence du rôle de « l'accompagnateur cessionneurial »	256
L'intérêt de la mise en place d'un « business plan » de cession	257
Les apports de la recherche.....	258
Les apports théoriques	258
La gestion des indicateurs spacio-temporels	258
La transposition du modèle trans-théorique du changement	258
Mise en exergue d'une exigence de transversalité des disciplines.....	259
Les apports pratiques	259
L'identification de deux périodes significatives pour la santé	259
L'identification des facteurs pathogènes ou salutogènes	260
L'identification du rôle d'un « facilitateur externe »	260
Les implications managériales de la recherche	260
Les limites de la recherche.....	261
L'étude qualitative avec une approche exploratoire et abductive	261
La population étudiée	262
Les voies et perspectives de recherche.....	262

Bibliographie	265
Liste des annexes	294
Liste des figures	310
Liste des tableaux	311
Table des matières.....	312

Titre **Transmission de PME :**
Impact du processus cessionneurial sur la santé des dirigeants cédants propriétaires

Résumé L'objectif de cette recherche est de répondre à la problématique suivante : quel est l'impact de la cession d'une PME sur la santé des dirigeants propriétaires cédants. Le processus cessionneurial est présenté comme un contexte poly traumatisant auquel le décideur va devoir faire face. Pour tout dirigeant, il s'agit du dernier acte de son parcours de vie dans l'entreprise. L'objectif est de comprendre l'influence d'un processus de cession sur les déterminants de santé du cédant depuis le facteur déclenchant jusqu'à la fin de toutes relations contractuelles post transmission.

A cette fin, il a été mobilisé le modèle Trans théorique du changement de comportement (Proschaska & Diclemente 1982), dont l'application dans le secteur de la santé, aide à la compréhension des processus associés aux comportements des individus addicts. En vue de comprendre le phénomène en profondeur, il est proposé un schéma de recherche qualitative et adductive avec une approche exploratoire hybride, en partant des récits de vie de 45 cédants de PME recueillis à partir d'entretiens semi-directifs.

Les principales observations qui émergent de cette recherche sont l'inégalité des cédants face à la cession : si certains cédants vivent la cession comme un soulagement, d'autres n'arrivent jamais à faire le deuil de leur entreprise. Ainsi, le processus cessionneurial peut être soit le début d'une amélioration de la santé (cession salutogène), soit au contraire la marque d'une dégradation de la santé (cession pathogène).

L'aspect psychologique est essentiel dans le bon déroulement de la cession. C'est le maillon faible, qui est non seulement à l'origine de nombreux troubles de santé, mais aussi un des facteurs de blocage du processus. De plus, il a été constaté l'importance du rôle de « l'accompagnateur cessionneurial » face à une opération que certains cédants ne réaliseront qu'une seule fois dans leur vie. Il est également apparu l'intérêt de la mise en place d'un business plan de la cession, qui doit permettre d'anticiper et de planifier la cession afin que le cédant sorte indemne de ce « parcours du combattant ».

D'un point de vue théorique, la transposition du modèle Trans théorique du changement de comportement s'est révélée pertinente pour une meilleure compréhension des cédants. Des préconisations sont donc envisageables, par exemple dans le cadre de la formation continue des dirigeants propriétaires de PME.

Mots clés *PME, propriétaire dirigeant cédant, processus cessionneurial, stress, transmission d'entreprise, santé, entrepreneuriat*

Title **SME transfers :**
Effects of the sales process on the health of the owner-managers

Resumé

The aim of this research is to answer the following issue: what are the effects of the sales of small and medium sized firms (SME) on the health of their owner-managers. The sales process is presented as a poly traumatizing context which the decision-maker will have to face. For all managers it is the last act of their life course in the firm. The aim is to understand the influence of the sales process on the manager's health determiners from the initial triggering factor till the end of all contractual relationships after the transfer.

For this purpose, the Transtheoretical model of behavior change was mobilized (Proschaska & Diclemente 1982), of which the application to the health sector, helps to understand the processes associated to individuals addictive behaviors. In order to attain an in-depth understanding of this phenomenon, it is proposed a diagram of qualitative and adductive research with a hybrid exploratory approach, based on the life stories of 45 SME sellers collected from semi-directive interviews.

The main observations which emerge from this research are the inequalities between managers when selling their firm: if for some managers selling their firm is a relief, others never get over their mourning. Thus, the sales process can either be the beginning of improved health (salutogene transfer), or on the contrary the mark of degraded health (pathogenic transfer).

The psychological aspect is essential for a firm transfer to go smoothly. It is the weak link, which is not only at the origin of many health issues, but also one of the factors that prevent the transfer. Moreover, it has been noted the importance of a "sales guide" when faced with an operation that certain managers will only achieve once in their lives. It is also very interesting to set up a sales business plan, that must anticipate and plan the transfer so that the manager can get out unscathed from this « obstacle course ».

From a theoretical point of view, the implementation of the Transtheoretical model of behavior change proved to be relevant for a better understanding of the sellers. The recommendations are considered, for example in the context of continued education for SME owners.

Keywords *SME, owner-manager transferor, sales process, stress, business transfer, health, entrepreneurship*