



Un rebond au singulier pluriel : l'après-transmission du cédant mature en PME

Sylvie Stéphan

► **To cite this version:**

Sylvie Stéphan. Un rebond au singulier pluriel : l'après-transmission du cédant mature en PME. Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2012. Français. <NNT : 2012BRES0064>. <tel-01124102>

HAL Id: tel-01124102

<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01124102>

Submitted on 6 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



université de bretagne
occidentale



THÈSE / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE

sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne

pour obtenir le titre de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE

Mention : Sciences de Gestion

École Doctorale des Sciences de l'Homme,
des Organisations et de la Société - ED 505

présentée par

Sylvie Stéphan

Préparée à l'Université de Bretagne
Occidentale

Un rebond au singulier pluriel : l'après-transmission du cédant mature en PME

Thèse soutenue le 23 octobre 2012
devant le jury composé de :

Monsieur Mohamed BAYAD

Professeur, Université de Metz / Rapporteur

Madame Louise CADIEUX

Professeure, Université du Québec à Trois Rivières /
Suffragante

Monsieur Christian CADIOU

Professeur, Université de Bretagne Occidentale / Directeur
de thèse

Madame Marine LE GALL-ELY

Professeure, Université de Bretagne Sud / Suffragante

Madame Michèle RETORNAZ

Expert comptable - Commissaire aux comptes

Monsieur Olivier TORRES

Professeur, Université de Montpellier 1 / Rapporteur

L'Université n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Par ces remerciements, je souhaite m'adresser aux personnes qui m'ont soutenue et accompagnée tout au long de cette conversion professionnelle.

En premier lieu, je remercie très sincèrement mon directeur de recherche, le Professeur Christian Cadiou, de m'avoir encouragée et guidée dans l'appropriation de ce métier d'enseignant-chercheur. J'ai apprécié la densité de nos échanges intellectuels et la qualité de la relation humaine qui s'est ainsi créée. Mes remerciements vont également à Mohamed Bayad, Professeur à l'Université de Metz et à Olivier Torrès, Professeur à l'Université de Montpellier, de m'avoir fait l'honneur d'être les rapporteurs de cette thèse. J'adresse ma profonde gratitude à Louise Cadieux, Professeur à l'Université du Québec Trois Rivières et à Michèle Retornaz, Expert-comptable, pour avoir accepté d'évaluer ce travail et à Marine Le Gall-Ely, Professeur à l'Université de Bretagne Sud, d'en avoir présidé le jury de soutenance.

J'en viens en second lieu, à celles et ceux sans qui cette recherche n'aurait pu aboutir. Merci aux cédants, qui m'ont accordé un temps précieux et ont partagé par le récit une part de leur vie. Nos rencontres ont été riches d'inspiration et m'ont permis de reprendre confiance lorsque quelques doutes survenaient. J'adresse aussi ma reconnaissance à ces informateurs relais, personnels et professionnels, grâce auxquels j'ai pu entrer en relation avec les personnes que j'ai ensuite interrogées.

En troisième lieu, je pense à mes amis collègues et ex-collègues qui ont contribué à faire germer en moi le goût de la recherche par leur écoute, leurs encouragements et leurs critiques constructives. Merci à Alison, Anne, Béatrice, Cécile, Christophe, Gurvan, Julie, Youenn. Mes pensées vont également à celles et ceux de mes amis pour qui la recherche est un univers peu ou pas connu ; leur présence et leur soutien n'ont pas de prix. Merci à Anne-Marie, François, Marie, Nathalie, Stéphane, Valérie d'avoir pris soin de moi.

En dernier lieu, je remercie ma famille. Michèle, ma mère, merci pour ton amour, ton attention constante et ton aide logistique. Tout cela fût précieux. Corinne et Eric, ma sœur et mon beau-frère, dont la présence même à distance constitue un ancrage fort. Enfin, merci à Juliette et Marine, mes filles, d'avoir fait avec ou malgré une maman peu disponible ces dernières années. Il me semble cependant que notre relation en a gagné en densité.

J'ai conscience que cette thèse est la tâche développementale majeure du mitan de ma propre vie. J'aspire à ce que le nouveau voyage qui débute soit tout aussi riche de découvertes et de rencontres.

A mon père, Daniel...
A mes filles, Marine et Juliette

LE VOYAGE (*Extraits*)

I

Pour l'enfant, amoureux de cartes et d'estampes,
L'univers est égal à son vaste appétit.
Ah ! que le monde est grand à la clarté des lampes !
Aux yeux du souvenir que le monde est petit !

Un matin nous partons, le cerveau plein de flamme,
Le cœur gros de rancune et de désirs amers,
Et nous allons, suivant le rythme de la lame,
Berçant notre infini sur le fini des mers :
[...]

Mais les vrais voyageurs sont ceux-là seuls qui partent
Pour partir ; cœurs légers, semblables aux ballons,
De leur fatalité jamais ils ne s'écartent,
Et, sans savoir pourquoi, disent toujours : Allons !
[...]

II

[...]
Singulière fortune où le but se déplace,
Et, n'étant nulle part, peut être n'importe où !
Où l'Homme, dont jamais l'espérance n'est lasse,
Pour trouver le repos court toujours comme un fou !

Notre âme est un trois-mâts cherchant son Icarie ;
Une voix retentit sur le pont : « Ouvre l'œil ! »
Une voix de la hune, ardente et folle, crie :
« Amour... gloire... bonheur ! » Enfer ! c'est un écueil !
[...]

III

Etonnants voyageurs ! quelles nobles histoires
Nous lisons dans vos yeux profonds comme les mers !
Montrez-nous les écrins de vos riches mémoires,
Ces bijoux merveilleux, faits d'astres et d'éthers.

Nous voulons voyager sans vapeur et sans voile !
Faites, pour égayer l'ennui de nos prisons,
Passer sur nos esprits, tendus comme une toile,
Vos souvenirs avec leurs cadres d'horizons.

Dites, qu'avez-vous vu ?



Gustav Klimt (1911) « La vie et la mort » (*Leben und Tod*).

Introduction générale.....	5
Chapitre liminaire – Etude d’un cas pilote.....	42
<i>Introduction du chapitre liminaire.....</i>	<i>44</i>
<i>Section 1. La mise en œuvre de l’étude de cas pilote.....</i>	<i>49</i>
1.1. L’expérience du récit de vie.....	52
1.2. L’analyse du discours de la cédante.....	61
<i>Section 2. L’après-transmission, un objet d’étude légitime.....</i>	<i>65</i>
2.1. Une approche différenciée de la transmission volontaire.....	66
2.2. L’après-transmission comme réinvestissement du cédant.....	93
2.3. La synthèse du cas pilote.....	114
<i>Section 3. Les enseignements pour la suite du travail doctoral.....</i>	<i>117</i>
3.1. L’affirmation d’une problématique.....	118
3.2. La délimitation des courants théoriques.....	120
3.3. L’émergence du protocole méthodologique pour l’étude empirique.....	122
<i>Conclusion du chapitre liminaire.....</i>	<i>127</i>
Titre 1 - L’après-transmission volontaire du cédant mature en PME : une opportunité de rebond pluridimensionnel.....	131
<i>Introduction du titre premier.....</i>	<i>133</i>
Chapitre 1 - L’exploration du développement psychosocial de l’adulte mature.....	138
<i>Introduction du premier chapitre.....</i>	<i>139</i>
<i>Section 1. Le développement psychosocial de l’adulte mature.....</i>	<i>141</i>
1.1. Une approche moderne du développement adulte.....	144
1.2. La complexité de la psyché de l’adulte.....	147
1.3. Les tâches développementales de l’adulte.....	156
<i>Section 2. L’exploration cognitive de l’adulte à mi-vie.....</i>	<i>174</i>
2.1. La légitimité du MBTI® comme méthode d’investigation du style cognitif individuel.....	174
2.2. Les préférences psychologiques.....	175
2.3. Le développement du type chez l’adulte.....	182
<i>Synthèse du premier chapitre.....</i>	<i>193</i>
Chapitre 2 - Les stratégies de réinvestissement des capitaux du cédant.....	195
<i>Introduction du second chapitre.....</i>	<i>196</i>
<i>Section 1. L’identité en questionnement.....</i>	<i>197</i>
1.1. La saillance d’identité.....	199
1.2. L’identité professionnelle du dirigeant de PME.....	200
1.3. L’identité entrepreneuriale : trois orientations sources de motivation.....	204
<i>Section 2. Un réinvestissement multidimensionnel du cédant.....</i>	<i>210</i>
2.1. Le réinvestissement métaphysique : la finitude comme principe organisateur de la vie.....	212
2.2. Le réinvestissement psychologique de l’adulte : la réalisation du Soi.....	214
2.3. Le réinvestissement socio-économique du cédant.....	222
<i>Synthèse du second chapitre.....</i>	<i>231</i>
<i>Conclusion du titre premier - Partie théorique.....</i>	<i>234</i>

Titre 2 – Modélisations de l’après-transmission des cédants en PME	236
<i>Introduction du titre second</i>	238
Chapitre 1 – Posture épistémologique et démarche méthodologique.....	242
<i>Introduction du premier chapitre</i>	243
<i>Section 1. Le paradigme de la recherche et la collecte des données.....</i>	245
1.1 L’articulation interprétativiste et la recherche qualitative, abductive	245
1.2. La méthode des cas pour accéder au réel.....	252
1.3. Le format de la collecte des données	261
<i>Section 2. L’analyse des données et la scientificité de la recherche</i>	273
2.1. Une analyse qualitative des données discursives.....	274
2.2. Les supports de présentation des résultats de l’analyse	289
2.3. Le caractère scientifique de la connaissance produite	292
<i>Synthèse du premier chapitre</i>	297
Chapitre 2 – Présentation des résultats de l’étude empirique et modélisations	299
<i>Introduction du second chapitre.....</i>	300
<i>Section 1. Une transition psychosociale du cédant au caractère idiosyncrasique.....</i>	301
1.1. Une transition à géométrie variable	302
1.2. Un déploiement personnalisé du style cognitif du cédant mature.....	330
<i>Section 2. Un réinvestissement singulièrement pluridimensionnel.....</i>	361
2.1. Une réorganisation des identités.....	362
2.2. Le rebond du cédant au service de la création de valeurs	397
2.3. Le rebond du cédant, un processus au singulier pluriel	414
<i>Synthèse du second chapitre.....</i>	421
<i>Conclusion du titre second – Partie empirique</i>	422
Conclusion générale	423
Bibliographie.....	444
Liste des figures	534
Liste des tableaux	536
Liste des sigles et abréviations.....	538
Webographie.....	540
Table des matières	542

Introduction générale

La transmission des PME¹ est « un phénomène répandu dans les pays industrialisés dans la mesure où tous ont à faire face à une pyramide des âges vieillissante des propriétaires-dirigeants en poste » (Deschamps et Cadieux, 2008 : 3). Pourtant d'autres motifs que la seule perspective démographique nous incitent à investiguer cette thématique. Selon le CRA², « tout Dirigeant est un futur Cédant » (DG Entreprises, 2002-2 : 126)³. L'intérêt à porter à la problématique de la transmission se trouve également renforcé par la perspective que « les entrepreneurs transmettront aussi plus fréquemment leurs entreprises avant l'âge de la retraite pour des raisons personnelles telles qu'une retraite anticipée ou un changement d'intérêts, ou à cause de changements dans l'environnement compétitif de la société » (DG Entreprises, 2002-2 : 51)⁴. La présente recherche s'inscrit résolument dans un contexte où la transmission est à penser comme un acte classique de management, alors que 80% des échecs sont imputables au facteur humain (Chabert, 2005) et que nous sommes encore loin de tout comprendre de ce que se désengager veut dire (Cadieux et Lorrain, 2004).

Les objectifs et le déroulé de l'Introduction générale

Cette entrée en matière du travail doctoral vise à dévoiler le point de vue original qu'il développe et à préciser les objectifs et le raisonnement qui nous ont guidée. L'argumentation développée repose sur l'atteinte des **trois objectifs** que sont la contextualisation de la recherche, la délimitation de son objet et la formulation de la thèse produite.

¹ Nous retenons ici la définition européenne des PME, à savoir un effectif de moins de 250 salariés, un chiffre d'affaires de moins de 50 millions d'euros ou un total du bilan de moins de 43 millions d'euros (Journal Officiel de l'Union européenne, 20 mai 2003).

² CRA : Cédants et Repreneurs d'Affaires, association nationale pour la transmission d'entreprise.

³ Philosophie du CRA explicitée par David Gourarie : « il est essentiel de promouvoir la notion que tout dirigeant doit, un jour, s'occuper de sa succession, et que c'est une situation naturelle inéluctable... Et le plus tôt sera le mieux ». (DG Entreprises, 2002-2 : 134).

⁴ DG Entreprises signifie Direction Générale Entreprises et industrie. Elle « vise à atteindre cinq grands objectifs : renforcer la base industrielle de l'Europe et favoriser la transition vers une économie sobre en carbone ; promouvoir l'innovation comme moyen de produire de nouvelles sources de croissance et de répondre aux besoins de la société ; encourager la création et la croissance des PME et promouvoir une culture de l'esprit d'entreprise ; garantir l'ouverture du marché intérieur des produits et soutenir la présence européenne dans l'espace ». Source : http://ec.europa.eu/enterprise/dg/index_fr.htm, consultée le 13 mai 2012.

Objectif N°1 : Contextualiser le thème de la recherche

Le premier objectif assigné à l'introduction consiste à camper le décor et à mettre en contexte le thème de la recherche. Une appropriation de la littérature académique et professionnelle permet d'une part de dégager les enjeux de la transmission des PME et, d'autre part de faire émerger la centralité de la notion de continuité pour les acteurs concernés, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation.

Objectif N°2 : Circonscrire l'objet de la recherche

Dans un second temps, il convient de préciser l'objet de la recherche. Partant d'une circonstance singulière de transmission qu'est la cession à titre onéreux pour un motif autre que la retraite, l'intérêt se porte sur l'acteur particulier qu'est le cédant⁵. Une situation particulière de son vécu est investiguée : le temps de l'après-transmission. La consultation de la littérature académique révèle le peu de travaux ayant investigué cet objet.

Objectif N°3 : Présenter la thèse défendue

Le troisième objectif concerne l'annonce de la thèse, aboutissement de ce travail doctoral. Le projet de recherche a été affiné grâce à l'élaboration d'une articulation cohérente des pôles épistémologique, théorique et technique (Wacheux, 1996). Du choix du paradigme de la recherche et de l'exploration des axes de la revue de littérature émergent la légitimité d'un propos singulier quant à l'après-transmission, du point de vue du cédant volontaire.

Le plan de l'Introduction générale

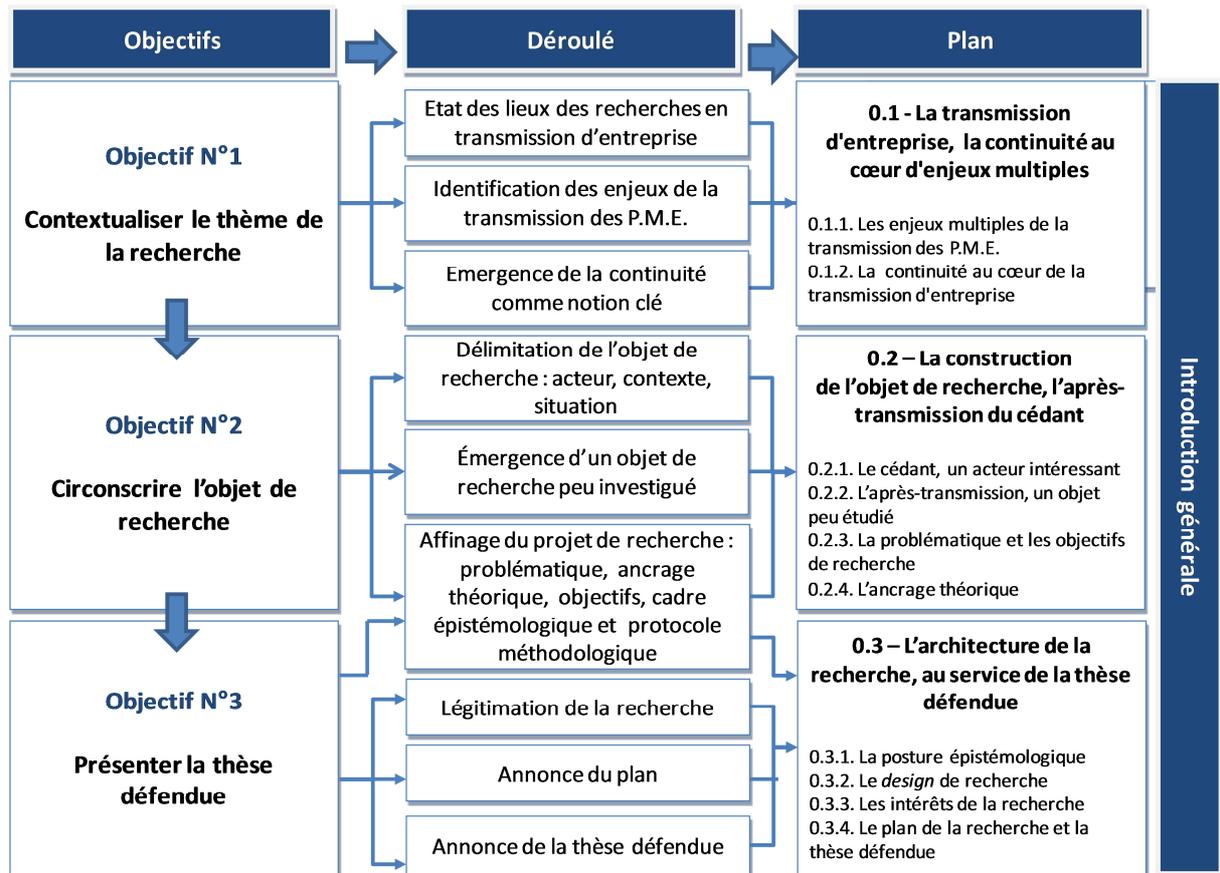
L'introduction générale de cette thèse s'articule en trois temps. Tout d'abord nous précisons en quoi la transmission d'entreprise s'entend comme une recherche de continuité empreinte d'enjeux multiples (0.1). La démarche adoptée pour circonscrire et construire le projet de recherche est ensuite présentée (0.2). Enfin, la qualité de ce travail n'étant appréciable qu'au

⁵ Dans l'ensemble de cette étude, le vocable « cédant » est utilisé dans un sens générique, c'est-à-dire qu'il concerne indifféremment les hommes et les femmes ayant procédé à la cession de leur entreprise.

regard de l’articulation entre la théorie, l’épistémologie et l’outillage méthodologique, l’architecture de la recherche est justifiée (0.3).

La figure ci-dessous, récapitule les objectifs, le déroulé et le plan de l’introduction générale.

Figure I1 – L’architecture de l’Introduction générale⁶



0.1. La transmission d'entreprise, la continuité au cœur d'enjeux multiples

Partant des multiples enjeux individuels et collectifs que suscite la transmission d'entreprise, les instances européennes arguent que « la succession ou l'acquisition d'une entreprise existante devrait être promue systématiquement en tant qu'alternative à la création d'entreprise » (Commission des communautés européennes, 2006 : 10). Les études

⁶ L'indexation des figures se compose de la manière suivante : les premières lettres et chiffres font référence à la partie de la thèse dans laquelle elles sont présentées (I pour introduction générale, CL pour chapitre liminaire, T1 pour titre 1, T2 pour titre 2 et C pour conclusion générale), le chiffre suivant indique quant à lui, l'ordre d'apparition de la figure dans le présent écrit.

académiques sur ce thème privilégient quant à elles, une perspective d'étude centrée sur la continuité organisationnelle, commerciale, patrimoniale ou sur les acteurs en présence.

0.1.1. Les enjeux multiples de la transmission des PME

La transmission d'entreprise est un **thème porteur de forts enjeux** qu'il est possible de décliner en cinq dimensions : économique, sociale, territoriale, organisationnelle et personnelle. En premier lieu elle constitue un **enjeu économique d'importance** (Vilain, 2004) en raison de l'avènement d'un marché théorique de PME à reprendre, pour au moins les dix prochaines années. Bien que la quantification de ce marché diffère selon les sources, son ampleur ne peut être réfutée. En France, il est question pour l'INSEE (2004)⁷ de 600.000 (Vilain, 2004), de 700.000 pour Oséo-Bdpme (2005)⁸ ou encore de 800 à 900.000 entreprises pour CCI Entreprendre en France. La transmission d'entreprise est un thème d'autant plus valorisé que les repreneurs, qu'ils soient familiaux ou non, apportent aux PME existantes une nouvelle vigueur et de meilleures occasions d'affaires pour l'ensemble de leurs partenaires (Deschamps et Cadieux, 2008).

En second lieu, l'enjeu de la transmission d'entreprise revêt **une nature sociale** car « plus de 300.000 emplois sont en jeu chaque année » (Oséo-Bdpme, 2005-1). La survie des PME après le départ de leur dirigeant fondateur laisse présager le maintien des emplois, d'autant que le taux de survie des entreprises reprises demeure supérieur dans la durée à celui des créations *ex-nihilo* (Counot et Mulic, 2004)⁹. Ce meilleur maintien des reprises se double d'un meilleur taux d'emploi. Ainsi « en moyenne, cinq emplois sont maintenus lorsqu'une transmission d'entreprise est réussie alors que, lors d'une création, en moyenne seulement deux emplois sont créés » (DG Entreprises, 2002-2 : 25).

L'enjeu des transmissions d'entreprise est **également territorial**. Les PME sont le « fer de lance de la croissance, de l'emploi » (Oséo-Bdpme, 2005-1 : 1). Leur non-reprise est source dans les territoires de « microbouversements qui, s'additionnant, peuvent se révéler

⁷ INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

⁸ En effet, l'INSEE a évalué à 35% en 1996, la sous-estimation des reprises qu'elle comptabilise. Une étude plus récente, menée en 2000 par TMO Régions, à la demande de la DECAS, Direction des Entreprises Commerciales, Artisanales et de Services du Ministère des PME dans le cadre de l' « étude de faisabilité d'un observatoire de la reprise d'entreprise », conclut quant à elle, à une sous-estimation de l'ordre de 65%, en raison de la non prise en compte, d'une part des rachats d'actions ou de parts sociales, et d'autre part des rachats d'établissements qui sont en réalité également de vraies reprises. La réévaluation d'Oséo-Bdpme (2005 : 8) se fonde sur 50%.

⁹ Ainsi à la fin de la première année, 90% des entreprises reprises existent encore contre 84% pour les créations. A cinq ans, ce sont 59% des reprises qui subsistent contre 49% des entreprises nouvelles (Counot et Mulic, 2004).

catastrophiques à terme, par exemple pour l'attractivité des centres-villes ou dans certaines zones déjà défavorisées où l'activité économique et l'emploi se raréfient » (Vilain, 2004 : II, 6). En effet, la disparition d'une entreprise engendre une réaction en chaîne qui touche l'ensemble de ses partenaires privés (fournisseurs, sous-traitants...), mais également ses partenaires publics en raison de la diminution des ressources fiscales locales correspondantes (Vilain, 2004). La reprise d'entreprise par une personne physique rassure également les institutionnels sur le maintien des centres décisionnels en région, participant de ce fait à l'aménagement dudit territoire.

Dans une quatrième perspective, l'enjeu de la transmission d'entreprise se révèle **organisationnel**. La transmission constitue une étape majeure dans la survie de l'entreprise. Bien que le changement de direction soit inéluctable et que la décision de transmettre soit faiblement réversible (Haddadj et d'Andria, 2001), les risques d'échecs et donc de disparition de l'organisation sont loin d'être négligeables. Dans les cinq ans qui suivent la transmission, 20% des entreprises reprises meurent, 30% subissent le même sort dans les 7 ans (BDPME, 1998)¹⁰. Sans aboutir systématiquement à cette extrémité, l'entreprise peut être fortement traumatisée psychologiquement par l'opération de transmission (Boussaguet, 2005). Les salariés fortement attachés au dirigeant-vendeur et à une configuration organisationnelle connue, peuvent éprouver un sentiment d'insécurité et le besoin d'être rassurés en raison des bouleversements stratégiques et opérationnels que le repreneur est susceptible d'opérer (Bah et Boussaguet, 2008).

En dernier lieu, l'enjeu de la transmission d'entreprise est **personnel**, car cette opération constitue un véritable défi individuel, tant pour le cédant que le repreneur. Pour le premier, il peut s'agir d'évaluer à sa juste valeur le bien à céder (Lecointre, 2002), de se désengager affectivement de son entreprise ou encore de donner un nouveau sens à une vie jusqu'alors fortement empreinte de la dimension professionnelle (Pailot, 2000 ; Meier, 2002). Pour le repreneur personne physique, les défis à relever sont également nombreux. Ils concernent, par exemple, la difficulté à trouver une cible intéressante (Deschamps, 2000) ou la réussite d'un double processus de socialisation. En effet, en tant que sujet à socialiser, le repreneur se doit d'entrer dans la peau d'un véritable dirigeant et de conquérir une légitimité interne et externe, alors que dans le même temps, en tant qu'acteur socialisant, il a pour mission de resocialiser les salariés en place en les faisant adhérer à son nouveau projet pour l'entreprise (Boussaguet, 2005).

¹⁰ La BDPME, Banque du développement des PME, a fusionné avec l'ANVAR, Agence nationale de valorisation de la recherche, en 2005 pour donner naissance à Oséo.

0.1.2. La continuité au cœur de la transmission d'entreprise

S'intéresser à la transmission d'entreprise offre un large champ d'investigations en raison de la diversité des enjeux précédemment évoqués et parce qu'en tant que « véritable acte de gestion, la transmission de l'entreprise est un processus complexe qui comporte des aspects juridiques, fiscaux, stratégiques et sociaux » (Amann, 1999 : 1230).

Dès lors, il convient de préciser l'approche qui est la nôtre alors même que la diversité des opérations de transmission est régulièrement soulignée (Vilain, 2004). Il est ainsi possible d'aborder cette thématique selon le statut de l'entreprise (entreprise individuelle ou société), selon sa nature (élément du patrimoine d'une personne physique ou élément principal du patrimoine de la société), selon sa taille (PME ou grande entreprise), selon les circonstances de la transmission (départ en retraite de l'ancien dirigeant ou autre motif), selon les modalités pécuniaires associées (voie successorale ou cession à titre onéreux), selon les phases du processus de transmission (avant, pendant, après) ou encore selon les acteurs en présence (cédant-prédécesseur, repreneur-successeur, salariés).

La continuité siège au cœur de la transmission d'entreprise. Brancaloni et Masquelier (2005 : 9) considèrent en effet que « la cession ou la transmission d'une entreprise (sous forme individuelle ou sous forme de société) conduit à un changement de pouvoir sans que les éléments primordiaux de cette entreprise ne disparaissent (objet, dénomination sociale, enseigne, clientèle, salariés) ». Quelle que soit la nature pécuniaire de l'acte, la finalité de la transmission réside bien dans la continuité organisationnelle, commerciale ou patrimoniale. Ainsi, la transmission à titre onéreux qui se définit comme la cession des pouvoirs à un tiers, personne physique ou morale, en contrepartie d'un prix (Oséo-Bdpme, 2005-1) consacre la continuité de l'existence et de l'activité commerciale de l'entreprise (DG Entreprises, 2002-1). Soutenir la continuité organisationnelle légitime **les recherches processuelles relatives à la Reprise par une Personne Physique** (Siegel, 1989 ; Deschamps, 2000) car elles permettent une meilleure compréhension des mécanismes conduisant à la mise en place d'un nouveau propriétaire-dirigeant. La transmission à titre gratuit quant à elle, « résulte d'un acte de donation ou du décès du dirigeant ou associé principal » (Amann, 1999 : 1230). Elle se traduit par le transfert du « patrimoine entreprise » pour l'essentiel dans le cadre familial par donation simple ou donation partage (Oséo-Bdpme, 2005-1). Assurer la continuité patrimoniale légitime les travaux académiques portant sur **la succession dans les entreprises familiales** (Cadieux et Lorrain, 2002 ;

Lobet, 2004 ; Fattoum et Fayolle, 2005). Ces derniers invitent notamment à une compréhension approfondie du processus de planification de la succession et des sources de résistance à cette programmation d'une part, et du processus successoral d'autre part, grâce à l'identification des facteurs de succès que sont la perception du successeur et l'importance des facteurs psychologiques. S'agissant des acteurs en présence au cours du processus de transmission, la centralité de la notion de continuité s'impose doublement. Les recherches en entrepreneuriat visent à saisir la réalisation du transfert de propriété et de pouvoir entre les mains du repreneur (Deschamps, 2000 ; Deschamps et Paturel, 2001 ; Boussaguet, 2005) ou du successeur (Cadieux et Lorrain, 2002 ; Cadieux et Lorrain, 2004 ; Fattoum et Fayolle, 2005). Bien que les repreneurs et les successeurs puissent être considérés comme de nouveaux acteurs dans l'organisation, dans la mesure où c'est la première fois qu'ils y sont détenteurs conjointement des pouvoirs de propriété et de direction, leur mission principale en tant que propriétaire-dirigeant réside bien dans la poursuite de l'activité de l'entreprise. A ce titre, ils sont **les nouveaux porteurs de la continuité organisationnelle**. D'autres études plus récentes s'intéressent également à l'impact de la transmission d'entreprise, en se focalisant sur **ceux qui restent dans l'organisation, à savoir les salariés** (Bah et Boussaguet, 2008).

0.2. La construction de l'objet de recherche, l'après-transmission du cédant

La continuité étant au cœur de la transmission d'entreprise, il est légitime de prêter attention aux personnes qui sont dans l'organisation, qu'il s'agisse du repreneur, du successeur ou des salariés. Mais **que dire du cédant**¹¹ ? La littérature académique n'est pas avare d'études concernant cet acteur majeur de la transaction, mais c'est à nouveau, au travers du prisme de la continuité organisationnelle qu'il est approché. Les rôles et comportements du cédant sont étudiés afin de mieux comprendre ce qui favorise la réussite du processus repreneurial (ou successoral), pendant la période de transition (Cadieux et Lorrain, 2002 ; Cadieux et Lorrain, 2004 ; Boussaguet, 2005 ; Bah et Boussaguet, 2008 ; Deschamps et Cadieux, 2008). Cette phase nommée règne-conjoint dans le cas d'une transmission familiale, cohabitation pour une transmission interne et transition dans une formule externe (Cadieux et Brouard, 2009), se traduit par la présence concomitante à la direction de l'entreprise du cédant et du repreneur (Deschamps, 2000).

¹¹ Nous entendons ici le terme de cédant dans une large acception. Il peut s'agir du propriétaire-dirigeant qui cède son entreprise à titre onéreux à un tiers (cédant au sens strict) ou celui qui cède à titre gratuit (le terme généralement utilisé étant celui de prédécesseur).

Puisque « la transmission cesse dès lors que les propriétaires d'origine ont trouvé un repreneur capable d'acquérir leur bien » (Deschamps, 2000 : 116), la prégnance de la continuité organisationnelle conduit à appréhender l'après-transmission comme le changement d'acteur dirigeant. Pour le cédant, l'après-transmission n'existe donc pas ou peu dans la littérature. La période de transition, étape régulière du processus de transmission qui s'avère cependant plus longue lors des successions en entreprise familiale (Cadieux et Lorrain, 2002), n'est que transitoire. Elle a nécessairement une fin qui signe la transmission effective des pouvoirs et le désengagement du cédant (Deschamps, 2000 ; Deschamps et Cadieux, 2008).

0.2.1. Le cédant, un acteur digne d'intérêt dans un contexte de la transmission en cours de mutation

Il s'avère opportun d'approfondir la perspective du cédant pour des motifs qui tiennent à ce qu'il est, en tant que personne, et au contexte dans lequel s'opèrent certaines transmissions d'entreprises.

Le cédant est **un acteur d'un intérêt essentiel**, en premier lieu parce qu'il est l'un des deux **protagonistes majeurs** de la transmission d'entreprise (Siegel, 1989 ; Vilain, 2004). Il l'est en second lieu, car le propriétaire-dirigeant de PME est une figure centrale, **un personnage-clé de son entreprise** (Observatoire des PME¹², 2005 ; Fillion, 2007). Les différents courants de recherche sur la PME s'accordent pour penser que ce type d'organisation est assimilable à une « ego-firme » (Plane et Torrès, 1998). En dernier lieu, la rupture du lien avec l'entreprise que le propriétaire-dirigeant a fortement investie, a conduit à investiguer utilement la **psychologie du cédant** afin d'optimiser le processus de transmission. L'irrationalité en situation de transmission (Bauer, 1993), l'ambivalence des comportements (Kittel, 1996), les pertes psychologiques conscientes, inconscientes, pressenties ou ressenties sont désormais des composantes du processus de transmission qui ne peuvent être ignorées (Vatteville, 1994 ; Pailot, 1999 ; Meier, 2002 ; Arnould et Stéphan, 2006).

S'attacher à l'étude du cédant s'inscrit de plus dans un **contexte de transmission d'entreprise en cours de mutation**. Bien que la transmission d'entreprise puisse être appréhendée comme une étape naturelle du développement d'une organisation, elle est encore régulièrement réglée à la hâte et discrètement en France. C'est « comme s'il était honteux

¹² L'Observatoire des PME est un des services proposés par OSEO, qui vise à réaliser des études sur les PME
Source : <http://www.oseo.fr/aides-entreprise/observatoire-des-pme.htm>.

d'arriver à l'âge de la retraite ou de vouloir vendre son entreprise » (Haddadj et d'Andria, 2001 : 11) au point que la cession d'entreprise pour un motif autre que le départ en retraite de son dirigeant ne semble pas naturelle (Haddadj et d'Andria, 2001 ; Bah, 2002).

Pourtant de nombreuses incitations émergent pour soutenir le **caractère normal¹³ de la transmission d'entreprise**. Selon le Livre Blanc réalisé sur ce thème (2000), une des priorités pour faciliter sa mise en œuvre revient à « encourager la transmission anticipée de l'entreprise », et donc à penser la cession comme un acte de gestion ordinaire. « On peut même considérer qu'à partir d'une certaine taille, plus de 10 salariés et plus de 1.5 millions d'euros de CA, toute entreprise est potentiellement à vendre/acheter, et qu'il ne s'agit que de trouver un accord sur le prix » (Oséo-Bdpme, 2005-2 : 15). Considérer que **la transmission d'entreprise n'est plus synonyme du départ en retraite du propriétaire-dirigeant** est conforme aux prévisions de la Commission Européenne selon laquelle « il y aura aussi un nombre croissant d'entrepreneurs qui resteront dans la même entreprise pendant une période plus courte, et non pas seulement toute leur vie comme par le passé » (DG Entreprises, 2002-2 : 51). Ils transmettront donc leur entreprise pour des raisons plus personnelles. Cette tendance semble se confirmer en France, puisque selon une enquête du Greffe de Paris réalisée en août 2003, 3% des cédants ont 58 ans et plus, alors que 47% des cédants ont moins de 45 ans et 50% d'entre eux ont de 45 à 57 ans (Vilain, 2004). Ces chiffres sont corroborés par les statistiques du CRA¹⁴ (2007), qui expriment un léger fléchissement du motif « départ en retraite » et une légère augmentation du motif « réorientation professionnelle » expliquée par l'arrivée de cédants « quadra » sur le marché de la transmission d'entreprise.

Par ailleurs, les « évolutions actuelles de l'entrepreneuriat et leurs effets sur les transmissions d'entreprise, comme par exemple la création et la vente de plusieurs entreprises à la suite, (le "*serial entrepreneurship*") ou la propriété simultanée de plusieurs entreprises » (DG Entreprises, 2002-2 : 6) confortent l'idée que la transmission d'entreprise du point de vue de l'acteur cédant recèle des perspectives d'études inexplorées.

¹³ Normal s'entend ici au sens de fréquent, habituel, qui est dans le cours ordinaire des choses. Source : lexicographie de l'adjectif normal, au sens de A.-1.a), issue du CNRTL, Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, consultée le 25 mars 2012 sur : <http://www.cnrtl.fr/definition/normal>.

¹⁴ CRA : Cédants et Repreneurs d'Affaires. Association nationale pour la Transmission d'Entreprise, créée en 1985. Informations extraites du site : <http://www.cra.asso.fr/>.

0.2.2. L'après-transmission, du point de vue du cédant, un objet peu étudié à délimiter

En prolongeant les réflexions relatives à la continuité, s'interroger sur ce que cette notion recouvre pour le cédant nous semble novateur. La littérature académique a donc été consultée pour tenter de répondre au questionnement : Qu'advient-il pour le cédant, acteur majeur de la vie économique, sociale, territoriale et organisationnelle, dès lors qu'il cède son entreprise ? Force est de constater que **l'après-transmission, du point de vue du cédant, apparaît comme un objet peu étudié en France**, en raison d'un appareil statistique national incomplet et de recherches sur l'entrepreneur persistant, *habitual entrepreneur*, plutôt développées dans l'univers académique anglo-saxon (Rosa, 1998 ; Ucbasaram, Westhead et Wright, 2006).

0.2.2.1. Les motifs de la transmission des PME hors contexte de retraite

Nous explorons les **circonstances et les motifs des transmissions d'entreprise**. Le tableau II synthétise les statistiques relatives aux circonstances des opérations de reprise (Oséo-Bdpme, 2005-1). Le départ en retraite du dirigeant est la première circonstance de transmission. Ce motif connaît un accroissement continu, quelque soit le type de reprise (personne physique ou morale) ou le secteur d'activité¹⁵. Il est cependant utile de souligner que les motifs hors retraite représentent selon les secteurs d'activité, de 40 à 52% des opérations de transmission d'entreprise.

¹⁵ Ainsi de 54% en 1993 à 57% en 1997, les transmissions-retraite représentent en 2004, 60% des cas pour les activités relevant des secteurs Industrie, Construction, Transports, Commerce de gros, Services aux entreprises (Oséo-Bdpme, 2005-1).

Tableau I1 – Une synthèse des circonstances de la transmission d’entreprise¹⁶

Elaborée à partir d’Oséo-Bdpme (2005)

Type de reprise	Personne physique			Personne morale
Secteur d’activité	ICTCS ¹⁷	Commerce de détail et Service à la personne	Tourisme	Non précisé
Départ en retraite du précédent dirigeant	60%	58%	47.5%	56%
Maladie ou décès du précédent dirigeant	11%	14.3%	18.7%	14%
Redistribution du capital entre les dirigeants	13%	2.8%	2%	13%
Essaimage	4%	1.9%	16%	8%
Changement d’activité du vendeur	6%	12.2%	16%	8%
Transmission familiale anticipée	2%	2.8%	1.7%	1%
Réalisation de plus-values	4%	8%	11.6%	5%

La réalité des situations de cessation d’activité des entreprises créées depuis moins de cinq ans¹⁸ recouvre une multiplicité de situations où les difficultés économiques sont loin de représenter l’essentiel des cas. Les résultats figurant dans le tableau I2 permettent de dépasser une vision négative de la cessation d’activité. « Sur 100 entreprises créées, 48 sont toujours en activité après 5 ans, 38 ont fermé pour des difficultés économiques, le solde de 14 correspondant soit à des situations favorables, soit à des situations individuelles sans lien avec la création » (TMO, 2004 : 9)¹⁹.

¹⁶ L’indexation des tableaux se compose de la manière suivante. Les premières lettres et chiffres font référence à la partie de la thèse dans laquelle elles sont présentées : I pour introduction générale, CL pour chapitre liminaire, T1 pour titre 1, T2 pour titre 2 et C pour conclusion générale. Le chiffre suivant indique l’ordre d’apparition du tableau dans le présent écrit.

¹⁷ ICTCS : Industrie, Construction, Transports, Commerce de gros et Services aux entreprises.

¹⁸ Pour ces jeunes entreprises, le taux de cessation d’activité est d’environ 15%, alors qu’il est en moyenne de 11% et de 8.5% pour les entreprises plus « matures » de 5 ans et plus. La DECAS rappelle le caractère naturel des écarts de taux de cessation, dans la mesure où le risque est étroitement lié à l’esprit entrepreneurial qui engendre la création d’entreprise.

¹⁹ L’étude de TMO Régions a été commanditée par la DECAS et l’INSEE. Elle est téléchargeable à l’adresse : <http://www.pme.gouv.fr/essentiel/etudesstat/pdf/cje-detail.pdf>.

Tableau I2 – Une synthèse de la caractérisation des cessations des jeunes entreprises

Elaborée à partir de TMO (2004 : p. 8-9)

Type de situation	Situations favorables		Fermetures sans lien avec les difficultés classiques des jeunes entreprises		Echecs économiques	
Caractérisation des cessations²⁰	7.7%		19.2%		73.1%	
Situation par motif de cessation	Création d'une autre entreprise ²¹	24%	Problème de santé	40%	Difficultés économiques sans dépôt de bilan	57%
	Changement de catégorie juridique mais propriétaire identique	24%	Immatriculation purement administrative, hors logique création d'entreprise	32%	Entreprises liquidées suite à un dépôt de bilan	40%
	Entreprises ayant connu une restructuration	7%	Mise en sommeil	7%	Cession à un tiers décrite comme peu favorable ou défavorable	2%
	Proposition d'un poste salarié	20%	Décès de l'exploitant	4%	Réactivation suite à une cessation avec difficulté économique	1%
	Départ en retraite	15%	Divers	17%		
	Cession à un membre de la famille, décrite comme favorable	2%				
	Cession à un tiers décrite comme favorable	7%				
	Mise en location gérance	1%				

²⁰ Précisions sur le mode de calcul des pourcentages : sur une base de 100 entreprises de la génération 1998 suivies dans le cadre de l'enquête Sine de l'INSEE, 52 ont cessé leur activité. Sur cette même base : 4 de ces situations sont évaluées comme favorables, soit 7.7% des cessations ; 10 sont sans lien avec les difficultés des jeunes entreprises, soit 19.2% ; 38 autres situations sont assimilables à de véritables échecs économiques, soit 73.1%.

²¹ Dont réactivations suite à une cessation sans difficulté économique (TMO, 2004 : 8).

Les motivations les plus régulièrement citées par les propriétaires-dirigeants de PME, lorsqu'ils envisagent d'amorcer le processus de transmission, sont listées par Cadieux et Brouard (2009) et présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau I3 – Les motivations à la transmission des propriétaires-dirigeants de PME

Source : Cadieux et Brouard (2009 : 6)

Motivations à la transmission des PME	
<ul style="list-style-type: none"> - Désir de prendre sa retraite - Sentiment d'avoir atteint l'âge requis pour se retirer de sa vie professionnelle - Problèmes de santé ou fatigue, qu'elle soit physique ou psychologique - Etat de santé précaire du conjoint ou de la conjointe - Désir de passer plus de temps avec sa famille - Sentiment d'être à la tête d'une entreprise de moins en moins rentable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment de se trouver dans un secteur d'activité en déclin ou trop concurrentiel - Offre de reprise par un tiers - Désir de faire autre chose, par exemple diriger une autre activité, ou plus simplement désir de ne plus être chef d'entreprise - Volonté de transmettre l'entreprise aux membres de sa famille - Désir de réaliser une plus-value - Désir de créer ou de reprendre une autre entreprise.

Les recherches précédentes révèlent que les motifs de transmission sont multiples (TMO, 2004 ; Oséo-Bdpme, 2005-1 ; Cadieux et Brouard, 2009). Si nous excluons le motif de départ en retraite entendu au sens large, c'est-à-dire incluant le « sentiment d'avoir atteint l'âge requis pour se retirer de sa vie professionnelle » (Cadieux et Brouard, 2009 : 6), les transmissions d'entreprise procèdent de **trois types de motifs**. Les raisons **d'ordre personnel** recouvrent l'envie de mieux équilibrer vie personnelle et professionnelle en passant plus de temps avec sa famille, de procéder à une succession anticipée, de faire autre chose comme changer d'activité, d'accepter la proposition d'un poste salarié et/ou de ne plus être chef d'entreprise. Le **registre économique** recèle la volonté de réaliser une plus-value, quitte à redistribuer le capital entre les dirigeants, à restructurer, voire à essaimer ; il peut s'activer face à l'opportunité d'une offre de rachat, s'inscrire dans le développement d'un nouveau projet entrepreneurial ou encore relever de la survenue ou de l'anticipation de difficultés de l'entreprise ou du secteur d'activité. Le dernier ressort de la transmission est lié à des **événements imprévus** comme la maladie ou le décès du dirigeant ou de membres de sa

famille. Le triptyque des motifs du propriétaire-dirigeant à transmettre sa PME hors contexte de retraite, est présenté dans le tableau suivant.

Tableau I4 – La pluralité des motifs de transmission en PME hors contexte de retraite

Motifs de transmission en PME hors retraite		
Personnels	Economiques	Imprévus
<ul style="list-style-type: none"> - Désir de passer plus de temps avec sa famille - Désir de faire autre chose - Désir de changer d'activité - Désir de ne plus être chef d'entreprise - Désir de transmettre l'entreprise de manière anticipée aux membres de la famille - Profiter de l'opportunité d'une offre d'emploi salarié. 	<ul style="list-style-type: none"> - Souhait de réaliser une plus-value - Souhait de redistribuer le capital entre les dirigeants - Offre de reprise par un tiers - Souhait de créer ou de reprendre une autre entreprise - Volonté d'essaimage - Sentiment d'être à la tête d'une entreprise de moins en moins rentable - Sentiment de se trouver dans un secteur d'activité en déclin ou trop concurrentiel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décès du dirigeant - Maladie du dirigeant ou fatigue de type physique ou psychologique - Etat de santé précaire du conjoint ou de la conjointe.

Les informations compilées sont utiles pour spécifier le contexte de la transmission-reprise. Elles apparaissent cependant assez pauvres pour appréhender en profondeur les motivations véritables du dirigeant quant à l'éventuel projet d'après-transmission dans lequel s'insère l'opération singulière de transmission de sa PME, d'autant que les motifs précédemment évoqués ne s'excluent pas les uns les autres.

0.2.2.2. La trajectoire professionnelle des ex-propriétaires-dirigeants

Les travaux de l'INSEE relatifs à la **mobilité professionnelle** sont également analysés en vue de recueillir des informations sur la trajectoire post-transmission des cédants en PME. La pratique de la mobilité professionnelle s'intensifie de manière constante depuis le début des années 1980, dans la mesure où les changements de groupe social en cours de carrière sont plus fréquents (Monso, 2006). Cette mobilité accrue joue dans le sens d'une ascension sociale plus marquée mais également de déclassements plus fréquents notamment chez les cadres et

les professions intellectuelles supérieures²². Cependant l'appareil statistique national présente une lacune de taille car « les agriculteurs et autres indépendants étant difficiles à classer dans une hiérarchie des groupes socioprofessionnels » (Monso, 2006 : 3), les groupes de salariés ou très majoritairement constitués de salariés, sont les seuls étudiés.

Dès lors que la portée des résultats de l'INSEE s'avère limitée pour appréhender la trajectoire professionnelle des propriétaires-dirigeants d'entreprises qui ne bénéficient pas d'un statut salarié, nous avons exploré celui des créateurs ayant cessé l'exploitation de leur entreprise depuis moins de cinq ans (TMO, 2004). Une ambition de cette étude est de développer une connaissance fine de la réinsertion des créateurs et du vécu de leur expérience entrepreneuriale. L'analyse des situations individuelles nous éclaire sur leur devenir professionnel. A titre indicatif, les données collectées sur la trajectoire professionnelle de ces ex-dirigeants, dix-huit mois après la cessation d'activité de l'entreprise sont récapitulées dans le tableau I5.

Tableau I5 – La situation des entrepreneurs dont l'entreprise a cessé son activité

Source : Rapport TMO (2004 : 14)

Devenir professionnel des ex-créateurs²³	%
En activité dans l'entreprise créée, à l'échéance de 5 ans	48%
Dans l'entreprise, mais sans en être le dirigeant	1.5%
Cessation d'activité avant le 5ème anniversaire de l'entreprise, mais en poste 18 mois après la cessation	32%
En retraite	3%
En formation	1%
Sans emploi 18 mois après la cessation d'activité ²⁴	14.5%

²² Les personnes interrogées dans le cadre des enquêtes sur la Formation et la Qualification Professionnelle (FQP), sources des études INSEE sur la mobilité professionnelle, sont âgés de 30 à 54 ans en fin de période d'étude.

²³ L'étude porte sur les créateurs d'entreprises de la génération 1998.

²⁴ Dont 5% sans indemnité ni aide sociale (TMO, 2004 : 14).

Une large palette des situations professionnelles des créateurs après la cessation de leur entreprise se dessine. Elle conduit à réviser les raccourcis simplistes selon lesquels la cessation d'activité est synonyme d'échec et de dépôt de bilan. Au-delà de la caractérisation des situations de cessation, l'aventure entrepreneuriale est également mieux comprise : « Plusieurs résultats convergent pour indiquer que la création, puis la cessation, n'a pas été qu'une expérience douloureuse » (TMO, 2004 : 15).

Bien qu'il n'y ait qu'un recouvrement partiel entre les situations de transmission et celles de cessation d'activité des entreprises de moins de cinq ans, une partie des résultats précédents, suscite des réflexions susceptibles de nous aider à circonscrire notre projet de recherche :

- Tout d'abord, comment comprendre que 45% des jeunes créateurs ne considèrent pas la cessation d'activité comme une situation difficile à vivre (TMO, 2004) ?
- Ensuite, comment appréhender que 55% des entrepreneurs ayant cessé l'activité de leur entreprise, valorisent cette expérience de leur parcours entrepreneurial lors de la recherche d'une nouvelle activité professionnelle (TMO, 2004) ?
- Enfin, que recouvre le fait que 43% des ex-créateurs s'inscrivent dans une logique d'entrepreneuriat persistant (*habitual entrepreneur*)²⁵ sachant 19% a déjà créé une entreprise dix-huit mois après la cessation et que 24% a l'intention de le faire ?

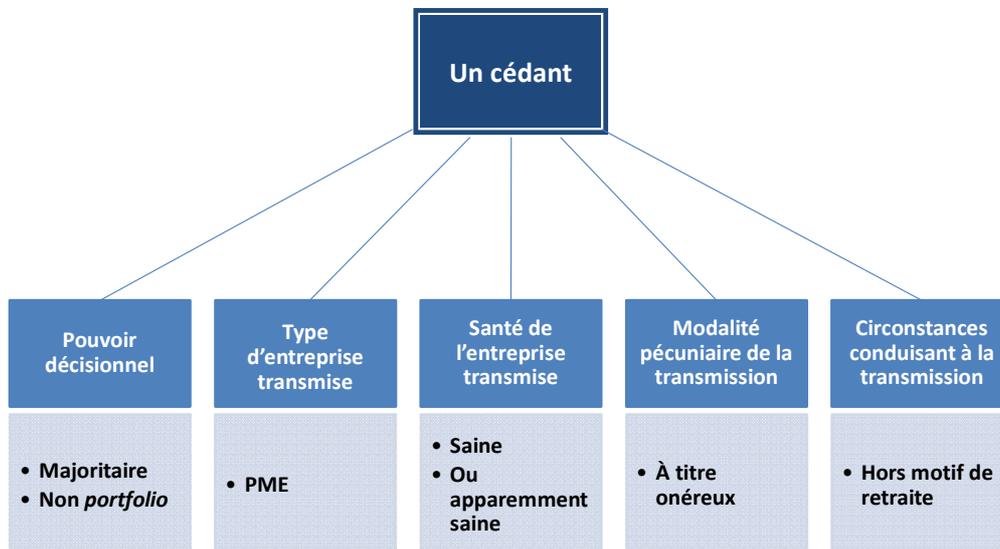
0.2.2.3. Un cédant majoritaire de PME saine, vendant hors contexte de retraite

L'hétérogénéité des informations compilées et la carence de données primaires approfondies sur le devenir des cédants après la transmission de leur entreprise nous confortent de retenir comme objet de recherche : **l'après-transmission, du point de vue du cédant en PME.**

Il convient désormais de continuer d'affiner le projet de recherche en clarifiant les choix à opérer afin de lui garantir une certaine homogénéité. La délimitation porte sur la définition du pouvoir décisionnel du cédant, sur les circonstances motivant la transmission, sur la modalité pécuniaire retenue et le type d'entreprise cédée. La circonscription de l'objet de recherche se fonde sur les critères qui sont présentés dans la figure ci-après. Ils donnent lieu à commentaires et approfondissements.

²⁵ L'entrepreneuriat persistant est notamment étudié au travers de la figure de l'*habitual entrepreneur*, qu'il soit *serial*, c'est-à-dire entrepreneur en série, ou *portfolio* à savoir détenteur d'un portefeuille d'entreprises (Ucbasaram, Westhead et Wright, 2006).

Figure I2 – Les critères de délimitation de l’objet de recherche



Un cédant majoritaire, non *portfolio*

Bien que les transmissions puissent être la concrétisation de la décision d’un individu ou d’un groupe d’individus au sein d’une personne morale, de se retirer d’une affaire, nous avons choisi de prêter attention à celui qui a le pouvoir décisionnel de transmettre et donc d’engendrer la continuité organisationnelle. Dès lors que « la *direction* d’une PME renvoie au dirigeant principal de l’entreprise, qui est généralement son propriétaire, celui qui détient la majorité des actions et le pouvoir de décision » (Filion, 2007 : 6), nous retenons comme cédant **tout entrepreneur individuel ou tout propriétaire-dirigeant détenteur d’au moins la moitié du capital d’une société.**

Dans cette recherche, la focalisation porte également sur des propriétaires-dirigeants qui se sont désengagés de la seule entreprise dont ils assumaient la direction et la propriété, ce qui revient à **exclure les entrepreneurs de type *portfolio*** (Ucbasaram, Westhead et Wright, 2006), c’est-à-dire ceux qui détenteurs d’un portefeuille d’entreprises maintiendraient, malgré la vente de l’une d’entre elles, un statut de propriétaire-dirigeant.

Un cédant qui transmet une PME

Le choix s'est polarisé en outre sur les cédants qui transmettent une PME, car nous adhérons à la suggestion de Filion (2007 : V) selon laquelle « les acteurs organisationnels, sociaux et économiques ont intérêt à en savoir davantage sur ce qui constitue de plus en plus la dynamo de nos économies : les PME et leur management ». **Les PME constituent une force économique incontournable** en nombre, potentiel d'emploi et contribution au Produit Intérieur Brut (PIB). Elles représentent 95% des entreprises tous types d'économie confondus (OCDE, 2005)²⁶. En Europe, on en dénombre 23 millions, ce qui équivaut à 99% des entreprises (Commission des communautés européennes, 2006) ; en France, elles sont 2.5 millions et représentent 96% des organisations (Vilain, 2004). De plus, les PME comptabilisent généralement deux tiers des emplois (OCDE, 2005), soit 75 millions d'emplois en Europe ; en France, un ratio quasi-similaire est atteint (Vilain, 2004)²⁷. L'impact des PME sur l'occupation professionnelle est d'autant plus intéressant qu'elles engendrent plus de 80% des créations de nouveaux emplois (OCDE, 2005). Par ailleurs, leur contribution aux richesses nationales est loin d'être anecdotique puisque dans la plupart des pays, elles produisent près de la moitié du PIB (OCDE, 2005).

Un cédant qui transmet une entreprise saine ou apparemment saine

Les entreprises transmises peuvent être déclinées en trois catégories : les entreprises saines, d'apparence saine (ou en difficulté potentielle) et en difficulté (Deschamps et Paturel, 2001). La préoccupation se porte ici, sur le degré de liberté du propriétaire-dirigeant quant à la cession de son entreprise et aux possibilités qui en découlent pour lui durant l'après-transmission. Si l'entreprise est saine, il est *a priori* plus aisé pour son propriétaire d'envisager une cession à un prix qui lui laisse une certaine latitude quant à la mobilisation des liquidités dégagées dans d'autres projets, quelle qu'en soit la nature. Bien que « les entreprises dites d'apparence saine –ou en difficulté non officialisée- se caractérisent par une liberté contractuelle des parties à la reprise » (Deschamps et Paturel, 2001 : 10), nous

²⁶ OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

²⁷ Il convient néanmoins de formuler deux remarques. Plus de la moitié des PME ne comptabilise pas de salariés et 93% de l'emploi total est concentré dans les entreprises de moins de neuf salariés. *A contrario*, 5.8 millions de personnes exerçaient en 2000 dans des entreprises de moins de vingt salariés, ce qui est plus que l'effectif comptabilisé par les plus de deux cent cinquante salariés. Sur la même période, on y dénombrait 5.6 millions de collaborateurs (INSEE –Répertoire SIRENE).

estimons que la transaction entre le cédant et le repreneur est susceptible d'être plus tendue. L'appartenance à cette catégorie signale de fait, la présence d'un risque non concrétisé²⁸ (Deschamps et Paturel, 2001) qui dans un contexte de négociation pourrait conduire le cédant à minimiser le(s) risque(s) latent(s) pour obtenir un meilleur prix, alors même que le repreneur pourrait chercher à faire baisser le prix d'achat de l'entreprise afin de garder des disponibilités financières utiles à la prévention des aléas. Cette perspective laisse à penser que le repreneur est en mesure d'identifier les risques non réalisés, ce qui peut s'avérer difficile au regard de son manque d'informations tangibles avant son entrée effective dans l'entreprise (Boussaguet, 2005). Quand bien même la négociation s'avère plus ardue, elle demeure intéressante pour l'une et l'autre des parties.

S'agissant des entreprises en difficulté, la notion se révèle « évolutive et complexe [ce] qui rend difficile la détermination du moment à partir duquel la firme se trouve en péril » (Siegel, 1989 : 78). Elle peut être abordée sous l'angle stratégique. Une entreprise se trouve en difficulté d'un point de vue stratégique dès lors que l'un des risques (successoral, décisionnel ou lié au métier) se concrétise (Paturel et Derrouch, 1987 ; Siegel, 1989). Il en résulte un déséquilibre durable des flux financiers susceptible d'alerter le repreneur potentiel, mais qui de par sa position d'*outsider* (Boussaguet, 2005) peut manquer d'éléments tangibles sur les sources réelles de difficulté. Il en va de même pour le chercheur qui peut difficilement identifier de l'extérieur la posture critique de l'entreprise ; à moins qu'elle ne soit matérialisée sur le plan juridique (Siegel, 1989) et donc visible pour tous. C'est pourquoi nous considérons ici les entreprises en difficulté, comme celles faisant l'objet soit d'une procédure de sauvegarde, soit celles relevant d'une procédure de redressement judiciaire²⁹, telles que définie par la loi n° 2005-845 du 26 juillet 2006.

²⁸ Paturel et Derrouch (1987) proposent à des fins de diagnostic et de prévention, de définir le risque global de l'entreprise comme la combinaison de trois composantes que sont le risque successoral, le risque décisionnel et le risque métier. Le risque successoral, lié à la propriété de la firme, résulte de la disparition du ou des hommes clés. Ce risque est d'autant plus élevé qu'il existe une forte relation de dépendance entre l'activité de l'entreprise et le savoir-faire particulier détenu par ces personnes. Le risque décisionnel est issu de l'analyse des structures de l'entreprise et se centre sur l'interrelation des systèmes décisionnel et informationnel. Enfin, le risque métier évalue le savoir-faire permettant la mise en relation d'une demande solvable avec une offre adaptée. Il repose sur la combinaison de risques issus d'une double dépendance, celle envers les fournisseurs de moyens de production et celle à l'égard des destinataires des productions de l'entreprise.

²⁹ « Il est institué une procédure de redressement judiciaire ouverte à tout débiteur mentionné aux articles [L. 631-2](#) ou [L. 631-3](#) qui, dans l'impossibilité de faire face au passif exigible avec son actif disponible, est en cessation des paiements. La procédure de redressement judiciaire est destinée à permettre la poursuite de l'activité de l'entreprise, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif. Elle donne lieu à un plan arrêté par jugement à l'issue d'une période d'observation et, le cas échéant, à la constitution de deux comités de créanciers, conformément aux dispositions des articles [L. 626-29](#) et [L. 626-30](#) », inséré par la loi n° 2005-845 du 26 juillet 2005. Source : Code de Commerce. Le caractère visible de l'entreprise en difficulté tel que nous l'avons défini est cependant à nuancer dans la mesure où la loi du 26 juillet 2005 instaure la possibilité d'une procédure de

Même si les difficultés financières de l'organisation n'empêchent pas sa cession, « la liberté des parties est plus limitée notamment lorsque l'entreprise est en état de cessation de paiement et qu'une procédure collective de redressement et de liquidation judiciaire est ouverte ; les modalités de transmission sont alors imposées par décision de justice » (Vilain, 2004 : II-31). Ces opérations juridiquement encadrées entravent la liberté du cédant quant au choix du repreneur et du prix de cession. Ce dernier est alors généralement faible voire symbolique (Deschamps et Paturel, 2001). Au final, **seuls les cédants ayant transmis une entreprise saine ou apparemment saine** sont intégrés à notre objet de recherche.

Un cédant qui transmet à titre onéreux

Les transmissions pouvant être réalisées à titre onéreux ou gratuit (Amann, 1999), la question se pose de savoir s'il est pertinent d'intégrer un critère de délimitation relatif aux modalités pécuniaires. Les transmissions à titre gratuit sont peu nombreuses, elles représentent environ 7% des situations de transmissions³⁰ (Oséo-Bdpme, 2005-1) et renvoient en partie à la succession dans les entreprises familiales. Deux arguments plaident en faveur de son exclusion de notre objet de recherche. Le premier argument se fonde sur les retombées de l'intention de continuité (Fiegner *et al.*, 1996 ; Hugron, 1998) qui constitue le seul critère susceptible de différencier « la famille en affaires » de « l'entreprise familiale » (Cadieux et Lorrain, 2002). Dans l'entreprise familiale, les transferts de propriété et de direction évoluent à des rythmes différents (Hugron et Dumas, 1993) au point que le prédécesseur peut continuer à être présent régulièrement dans l'entreprise, voire à maintenir un rôle actif dans les décisions. La seconde raison est issue de la mise au jour de la qualité de la relation entre les membres de la famille (Cadieux et Lorrain, 2002) comme facteur essentiel de succès du processus de succession. Prendre en compte l'impact de la spécificité des successions comme le délicat bornage de l'après-transmission et la nécessaire prise en compte des acteurs familiaux nous ont conduite à restreindre l'ambition initiale et à **concentrer l'étude en cours sur les cédants ayant transmis à titre onéreux**.

sauvegarde qui permet à l'entreprise en difficulté d'être mise sous observation et d'être assistée en toute discrétion sur une période définie par un mandataire *ad hoc*.

³⁰ Selon l'étude « Gestion du personnel et emploi dans les entreprises de moins de 50 salariés » menée en avril 2002 par BVA, Institut d'études de marché et d'opinion, pour l'Observatoire des PME, l'accession à la propriété et à la direction des entreprises se fait par héritage dans 7% des cas. Ce chiffre, bien qu'en constante diminution, est vraisemblablement minoré. En effet, un dirigeant ayant hérité d'une partie de l'entreprise peut se porter acquéreur des parts d'autres ayants droits, et dès lors être identifié comme un repreneur à titre onéreux (Oséo-Bdpme, 2005-1).

Un cédant qui transmet dans des circonstances autres que la retraite

Il n'y a pas de consensus sur la définition de ce qu'est un entrepreneur (Daval, Deschamps et Geindre, 2002) hormis à englober l'approche par les traits (*the trait approach*)³¹ qui répond à la question : qui est l'entrepreneur ? et l'approche par le comportement (*the behavioral approach*) qui répond à que fait l'entrepreneur ? (Gartner, 1989). Pourtant l'une des caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur régulièrement citée dans la littérature académique, réside dans le **contrôle interne de soi** (*internal locus of control*) (Daval, Deschamps et Geindre, 2002). Ce concept se définit comme la croyance d'un individu dans sa capacité à contrôler son destin et son futur (Baum, Frese et Baron, 2007 : 52)³², ce qui sous-tend peut-être sa capacité à rebondir.

Dès lors, les circonstances de la transmission qui relèvent *a priori* d'une limitation de la capacité décisionnelle du cédant à choisir son devenir après la transmission de son entreprise saine ou apparemment, à savoir la retraite, ont été exclues. L'exclusion de ce motif nécessite d'être explicitée, car il peut y avoir maintien de l'activité professionnelle au-delà de l'âge légal ou de la liquidation de la retraite³³. En premier lieu, la retraite apparaît encore aujourd'hui comme une contrainte sociale. Largement valorisée par la société, étape attendue de l'existence (Caradec, 2004), la retraite renvoie à un champ de recherche spécifique et à l'étude d'une population d'âge particulier, les seniors³⁴. Ces perspectives ne seront pas mobilisées ici car nous manquons cruellement de recul sur l'impact des mesures récentes favorisant le cumul emploi-retraite³⁵. En second lieu, des recherches antérieures portant sur la transmission d'entreprise pour cause de départ en retraite du cédant ont permis de souligner les caractères distinctifs de cette population. A la croisée de deux ruptures, l'une relevant de la transmission, l'autre de la retraite, l'expérience de sortie se révèle complexe et singulière (Arnould, Cadiou et Stéphan, 2010). Dès lors, bien que le départ en retraite du dirigeant constitue le premier motif de transmission (Oséo-Bdpme, 2005-1), il apparaît plus opportun de s'intéresser à une **population de dirigeants qui ne représentent pas la majorité des cas**. En ce sens, l'une des ficelles du métier de chercheur est mise en pratique, car « nous devons

³¹ Nous avons choisi de préciser les termes anglophones dans la mesure où ils sont fréquemment utilisés dans la littérature académique.

³² Traduction libre du rédacteur du présent document.

³³ Ce qui est particulièrement fréquent en cas de succession en entreprise familiale (Cadieux et Lorrain, 2004).

³⁴ La tranche d'âge de 55 à 67 ans est retenue. Le seuil inférieur correspond à la césure définie pour identifier le segment de la population des seniors (Moschis, 1994). L'âge supérieur de la tranche correspond à l'âge de départ à la retraite à taux plein pour les personnes nées après le 1^{er} janvier 1955, soit 67 ans.

³⁵ Au travers notamment du statut d'auto-entrepreneur.

choisir ces cas pour des raisons qui nous sont propres, et pas simplement parce que d'autres personnes pensent qu'ils ont quelque chose de spécial » (Becker, 2002 : 159).

Les délimitations qui ont été précisées aux paragraphes précédents nous autorisent à formuler de manière plus précise notre objet de recherche. Il s'agit de **l'après-transmission du point de vue de l'ex-proprétaire-dirigeant majoritaire, ayant cédé à titre onéreux, une PME saine ou apparemment saine, pour des motifs autres que la retraite.**

0.2.3. La problématique et les objectifs de recherche

Empruntant à Cocteau (1962-2011) l'idée d'un temps humain à déplier, la présente recherche vise une meilleure compréhension temporelle et spatiale de ce que recouvre l'après-transmission du point de vue de l'acteur singulier qu'est le cédant en PME.

Au sein des parties prenantes internes et externes que la transmission d'entreprise met en scène, le cédant est une figure majeure (Siegel, 1989 ; Vilain, 2004). Sur l'horizon temporel de la transmission, il est celui « *qui vend son passé* » alors que le « *repreneur ... achète son avenir* »³⁶ (Vilain, 2004 : II-35). Lambert, Laudic et Lheure (2003 : 22) précisent qu'« au moment de vendre, l'entrepreneur [qui cède] a atteint un ensemble d'objectifs qui lui tenaient à cœur ». Ils sont professionnels, humains, financiers, patrimoniaux mais aussi psychologiques et personnels. Le désir de céder signifie que le chemin parcouru avec l'entreprise est clôturé (Lambert, Laudic et Lheure, 2003). Indéniablement une phase de vie s'achève, un nouvel espace d'existence s'ouvre-t-il pour autant pour le cédant ?

0.2.3.1. La formulation de la problématique

La question initiale qui guide cette recherche se formule ainsi :

Que recouvre l'après-transmission du point de vue cédant qui a transmis sa PME, saine ou apparemment saine, pour un motif autre que la retraite ?

³⁶ Formules extraites des propos d'André Marcon, Président de la chambre régionale de commerce et d'industrie d'Auvergne, lors de son audition en 2004 par la section finances du Bureau du Conseil économique et social, en vue de l'élaboration du rapport sur la transmission des PME commerciales, industrielles et de services.

Elle comprend le questionnement des relations entre le passé et le futur de l'ex-proprétaire-dirigeant, et interpelle le désengagement du cédant de l'organisation qu'il a impulsée (Bruyat, 1993). Or « nous ne savons même pas ce que signifie “*se désengager*” pour les prédécesseurs » précisent Cadieux et Lorrain (2002 : 12), bien que le thème de la succession des entreprises familiales ait largement inspiré les spécialistes de divers domaines depuis une cinquantaine d'années (Cadieux et Lorrain, 2004). Des travaux plus récents se veulent intégrateurs des processus de transmission, de succession et de reprise ; ils apportent un éclairage novateur en mobilisant la théorie de transition de rôle pour les acteurs principaux que sont le repreneur et le cédant (Deschamps et Cadieux, 2008). Durant la dernière phase du processus de transmission, le cédant quitte l'entreprise et « devient, à part entière, un ex-PDG ou un nouveau retraité, pour certains » (Deschamps et Cadieux, 2008 : 8). Il nous semble cependant que la confusion entre retraite et désengagement est récurrente, légitimant de focaliser notre étude sur les motifs autres que celui du départ en retraite du cédant.

L'ancrage étymologique permet d'organiser le questionnement. Le substantif « transmission » provient du latin *transmissio* qui signifie « trajet, traversée, passage » (CNRTL)³⁷. Du point de vue du cédant, **si la transmission s'apparente tout d'abord à un trajet**, c'est-à-dire au fait d'aller d'un lieu à un autre, l'après-transmission peut s'entendre comme l'aboutissement d'un parcours. Pour l'appréhender correctement, que dire de son point de départ alors que les motivations à la cession sont complexes car multiples (TMO, 2004 ; Oséo-Bdpme, 2005-1 ; Cadieux et Brouard, 2009) et potentiellement concomitantes ? Parcourir un trajet nécessite un moyen de transport, c'est-à-dire la mobilisation de ressources. De par la transmission à titre onéreux et le parcours de vie qu'il a mené jusqu'alors, le cédant dispose d'un capital social (Boutillier et Uzunidis, 2000) élargi, rendu disponible par la rupture du cycle d'investissement (Cadiou, 1990). Quel usage fait-il des ressources temporelles, psychologiques, relationnelles, économiques et des compétences qu'il détient ou qu'il est susceptible de mobiliser ? Par ailleurs, un trajet suppose un point d'arrivée, ce qui invite à investiguer les possibles de l'après-transmission. Engagé dans une nouvelle phase de vie, le cédant pourrait y voir la réalisation d'objectifs personnels tout comme l'était la gestion de son entreprise (Deschamps, 2000). Mais quelles sont les activités et les réalisations dans cette nouvelle étape du parcours de vie du cédant ?

³⁷ Etymologie du substantif, transmission, issue du CNRTL Source : <http://www.cnrtl.fr/etymologie/transmission> consultée le 1er septembre 2009.

Si la transmission est abordée ensuite comme une traversée, sur quels espaces l'après-transmission s'ouvre-t-elle ou se ferme-t-elle ? Quels vents favorables et/ou contraires accompagnent ce voyage ? Quelle identité se fait ou se défait ? Quels rôles se jouent ou se déjouent ? Quels acteurs apparaissent ou disparaissent de la scène ou des coulisses ?

Enfin, **si la transmission est un passage**, entendu comme le fait de circuler dans un lieu avec ou sans l'idée d'obstacle à franchir, n'est-il pas judicieux de s'interroger sur le vécu de l'après-transmission ? Quelle est la nature de la transition qui s'opère et dont la formule minimale change le propriétaire-dirigeant en ex-propriétaire-dirigeant ?

0.2.3.2. Les objectifs visés par la recherche

Le détour précédent éclaire la réflexion d'un jour nouveau. Il permet d'identifier trois objectifs à fixer à cette recherche afin de répondre aux interrogations soulevées. Ils sont déclinés ci-après.

Objectif N°1 : Proposer une modélisation du processus d'après-transmission.

Cet objectif constitue un préalable à la connaissance d'un phénomène jusqu'alors peu étudié. Il rejoint un des quatre types d'objectifs visés par les recherches menées sur le processus de succession, tels qu'ils ont été recensés par Cadieux et Lorrain (2002)³⁸, à savoir la compréhension en profondeur et la description d'un processus.

Objectif N°2 : Dresser une taxonomie des cédants en PME quant à la mise en œuvre et au vécu de l'après-transmission.

La recherche se focalise sur la personne du cédant. Il semble alors opportun d'élaborer une classification des possibles de l'après-transmission qui prenne en compte la dynamique psychologique qui est à l'œuvre pour l'ex-propriétaire-dirigeant. Cette perspective d'étude a d'ailleurs largement enrichi la compréhension d'autres processus entrepreneuriaux tels que la

³⁸Cadieux et Lorrain (2002) identifient quatre objectifs des recherches sur le processus de succession : connaître, comprendre et expliquer le processus, identifier les facteurs de succès du processus, comprendre l'intérêt des successeurs à prendre la relève, comprendre la dynamique psychologique.

succession en entreprise familiale (Pailot, 1999 ; Pailot, 2000 ; Cadieux et Lorrain, 2002 ; Cadieux et Lorrain, 2004 ; Bah et Boussaguet, 2008).

Objectif N°3 : Élaborer des préconisations à destination du cédant et de ses accompagnants afin de mieux comprendre ce qui est en jeu dans l'après-transmission.

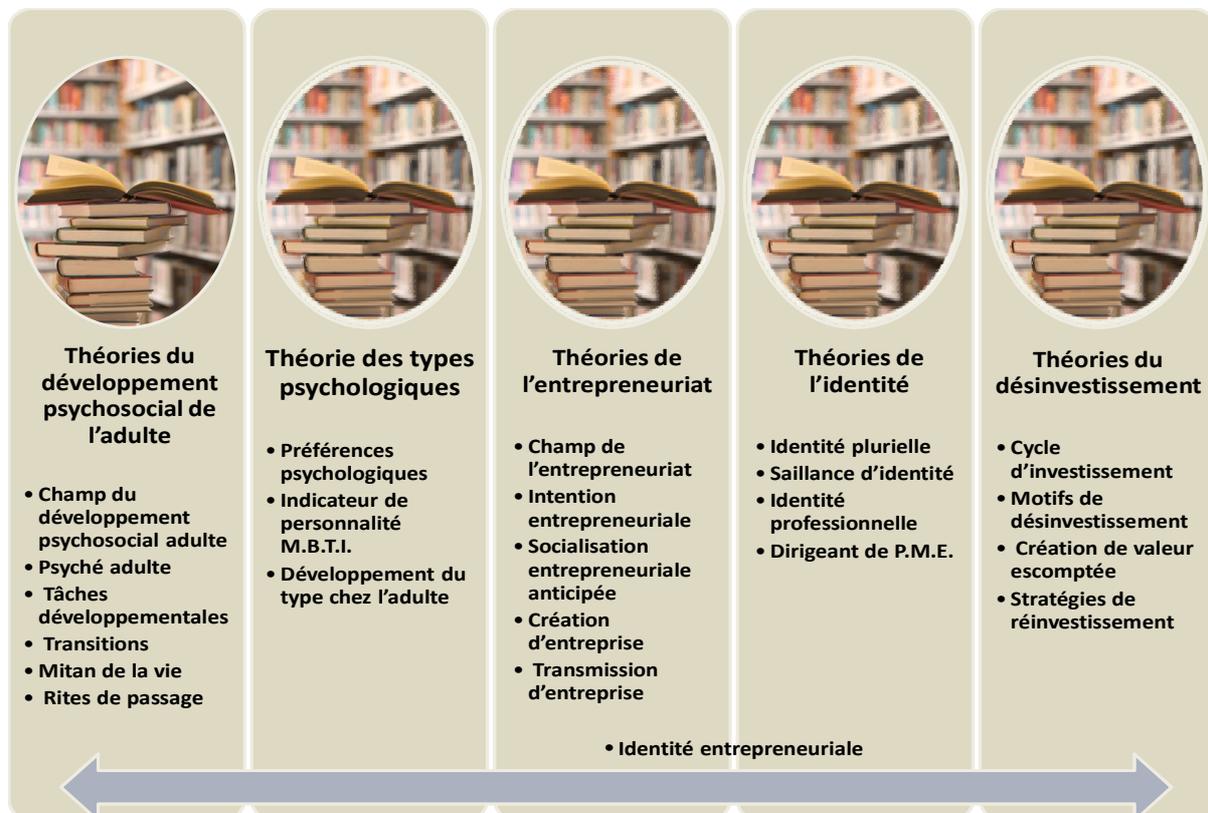
Cette étude s'inscrit dans une logique opératoire qui constitue le fondement même des sciences de gestion. L'intérêt managérial qu'elle sert, réside dans l'enrichissement de la réflexion du cédant et de ses accompagnants au travers d'une compréhension fine et pluridisciplinaire de l'après-transmission du point de vue de cet acteur singulier.

0.2.4. L'ancrage théorique de la recherche

En vue de réaliser les objectifs précédemment définis, il convient de placer le phénomène étudié dans un cadre théorique pertinent pour son étude. Selon Mahé de Boislandelle (2002 : 6), « la transmission d'entreprise est au cœur de préoccupations humaines fondamentales ». Dans la continuité des réflexions de Bauer (1993) qui aborde le dirigeant de PME comme un homme soumis à une triple rationalité qui le fait parfois hésiter, voire changer de logique entre l'*homo economicus* (acteur économique producteur de richesse), l'*homo politicus* (homme de pouvoir dirigeant une équipe) et le *pater familias* (père de famille soucieux de ses enfants et du patrimoine collectif), cet auteur classifie **les inquiétudes du cédant en cinq dimensions essentielles**. La première relève de la dimension métaphysique et interpelle le dirigeant sur la pérennité de l'entreprise au-delà de lui-même, au travers de sa progéniture ou de tiers externes à la famille. La seconde préoccupation est d'ordre psychologique et questionne le retrait du dirigeant, retrait qui signifie parfois renoncer à l'œuvre qu'il a mis toute une vie à forger. La dimension patrimoniale est également convoquée au travers du processus successoral, de la préservation de l'héritage et des valeurs produites par et grâce à l'entreprise. Une quatrième perspective révèle un enjeu politique ; il y est question de l'abandon de composantes comme le pouvoir, le savoir-faire, le réseau qui contribuent à l'identité du dirigeant. La dernière inquiétude, plus classique sans-doute, concerne les aspects économiques, juridiques et financiers de la transmission qu'il convient d'objectiver.

Au regard du propos original et intégrateur que nous souhaitons développer, seule une perspective pluridisciplinaire s'avère porteuse pour élaborer un cadre conceptuel adapté à l'étude du phénomène complexe de l'après-transmission, du point de vue du cédant. Dès lors, nous rejoignons nombre d'auteurs en entrepreneuriat-repreneuriat qui ont intégré dans leurs recherches les apports de plusieurs domaines des sciences de gestion ou des sciences humaines (Bauer, 1993 ; Pailot, 1999 ; Boussaguet, 2005 ; Bah et Boussaguet, 2008 ; Deschamps et Cadieux, 2008 ; Cadieux et Brouard, 2009). La revue de littérature s'ancre conjointement dans les sciences de gestion et la psychologie. A l'issue d'une investigation liminaire prenant la forme d'une étude de cas pilote, cinq axes de lecture sont dégagés. Comme présenté dans la figure ci-après, ils concernent les théories du développement psychosocial de l'adulte, des types psychologiques, de l'entrepreneuriat, de l'identité et du désinvestissement.

Figure I3 – Les sources et thèmes de la revue de littérature



0.2.4.1. Les théories du développement psychosocial de l'adulte

Mobiliser la perspective psycho-développementale de la vie adulte pour éclairer l'après-transmission, du point de vue du cédant nous apparaît légitime à plusieurs titres. En premier lieu, l'exploration des **ressorts de la psyché** dans les situations de transmission doit permettre d'enrichir considérablement la compréhension du comportement des cédants (Bauer, 1993 ; Lecointre, 2002). En second lieu, le propriétaire-dirigeant qui transmet pour un motif autre que la retraite se situe dans une **double transition**. D'une part, la proximité du **mitan de la vie**, période liminale majeure, le conduit à questionner sa structure de vie (Levinson, 1980). D'autre part, la cession de son entreprise est susceptible d'engendrer de profonds bouleversements en raison du **changement de rôles**, de l'abandon d'un statut social et de ses attributs ou du retrait d'un réseau de relations (Lecointre, 2002 ; Deschamps et Cadieux, 2008). En dernier lieu, **l'intention de croissance** portée par chaque adulte (Jung, 1956 [1996] ; Bühler, 1973 ; Weick, 1983) permet d'appréhender l'orientation du cédant dans l'après-transmission comme une phase de vie où « le sens est à découvrir, le projet est à faire, l'identité est à construire » (Houde, 1986 [1999] : 392).

Bien que régulièrement utilisé dans les centres de gestion de carrière (Hudson, 1999), le corpus des théories du développement adulte a trouvé peu d'écho à ce jour, et à notre connaissance dans le champ de la transmission d'entreprise. Convoquer cette perspective pour comprendre en profondeur ce qui est en jeu dans l'après-transmission du cédant en termes de recherche de complétude, de transition existentielle, de changements de rôles et d'actualisation récurrente de tâches majeures, inscrites dans des aires de vie imbriquées, (Wortley et Amatea, 1982) **se révèle novateur**.

0.2.4.2. La théorie des types psychologiques

Afin d'approfondir la **dynamique psychologique** à l'œuvre chez le cédant, nous avons choisi de mobiliser la théorie des types psychologiques développée par Jung (1921 [1997]) et opérationnalisée à partir des années 1960 par Myers et Briggs-Myers au travers de **l'indicateur de personnalité MBTI®³⁹**. L'identification des préférences psychologiques relatives à l'orientation de l'énergie, la collecte d'informations, les critères décisionnels ou le style de vie (Krebs Hirsch et Kummerov, 2001), ont régulièrement permis d'appréhender les

³⁹ MBTI® signifie *Myers Briggs Type Indicator*.

choix stratégiques tels qu'ils s'élaborent dans la tête des dirigeants d'entreprise (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998 [2009]). Puisque le constat est posé que les valeurs, la vision et les façons d'être des propriétaires-dirigeants de PME évoluent selon la période de leur vie et les événements auxquels ils sont confrontés (Filion, 2007)⁴⁰, emprunter ce courant théorique dans l'étude de l'après-transmission, du point de vue du cédant est prometteur.

Le **développement du type psychologique** au cours de la vie engage l'adulte sur un chemin de croissance (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]). Le processus d'individuation sur lequel il repose (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998] ; Jung, 1964 [2006]) conduit l'adulte au mitan de sa vie à optimiser l'usage des fonctions dominante, auxiliaire, tertiaire de la psyché (OPP, 2002) et à laisser place à la fonction inférieure, expression de son inconscient. Le cédant étant lui-même inscrit dans ce cycle individuel de transformation, l'après-transmission lui fournit un terrain de jeu privilégié. Dans cette nouvelle phase de vie, il lui revient de mettre en œuvre des **activités lui permettant d'exprimer pleinement ses préférences psychologiques**. Cependant, leur maîtrise ayant usé le plaisir de la découverte (von Franz, 2007), l'après-transmission tout en étant synonyme de confusion personnelle et d'incompréhension de l'entourage (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]) lui ouvre l'opportunité de répondre à l'émergence de nouveaux centres d'intérêt qui contribuent à la complétude de son *self* (Houde, [1986] 1999).

0.2.4.3. Les théories de l'entrepreneuriat

La littérature sur l'entrepreneuriat ne fait l'objet d'aucune section spécifique dans la présente restitution dans la mesure où elle est mobilisée de manière sous-jacente dans l'ensemble de la recherche. Un état des lieux des connaissances académiques relatives à la **transmission d'entreprise**, du point de vue du cédant, a permis de légitimer le thème de l'après-transmission comme objet de recherche. Dans une perspective de continuité organisationnelle, la transmission est en effet bornée par le processus de reprise d'entreprise (Siegel, 1989 ; Deschamps, 2000 ; Deschamps et Paturel, 2001 ; Deschamps et Cadieux, 2008). S'agissant du cédant, le processus de transmission se poursuit par l'après-transmission dont nous ne savons presque rien. La réflexion se centre alors sur le devenir de cet acteur singulier. Des travaux

⁴⁰ Sur la base d'une étude portant sur cent cas de propriétaires-dirigeants créateurs de leur PME, Filion (2007) compare les systèmes de valeur et les modes de pensée de l'acteur organisationnel avec le système d'activité qu'il conçoit et dirige. Ceci le conduit à identifier six types de propriétaires-dirigeants de PME : le bûcheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti et le missionnaire.

antérieurs ont mis en lumière que le cédant vit parfois une période psychologique délicate (Vilain, 2004) en raison **des pertes associées à la transmission** d'entreprise, qu'elles soient ressenties, pressenties, conscientes ou inconscientes (Baumert, 1992 ; Vatteville, 1994 ; Muller, 1996 ; Pailot, 1999 ; Meier, 2002 ; Boussaguet, 2005). Or la majorité de ces recherches concerne le départ en retraite du propriétaire-dirigeant sans qu'il y soit explicitement fait référence. Les circonstances d'une transmission volontaire en dehors de ce contexte ne semblent pas ou peu abordées.

La **rupture de la dialogique individu-organisation** (Bruyat, 1993) invite à poser la question du maintien ou de la sortie du cédant du **champ de l'entrepreneuriat**. La mise en œuvre dans l'après-transmission de projets de **création ou de reprise** d'une nouvelle entreprise souligne la vigueur de l'**intention entrepreneuriale** qui s'ancre parfois dans une **socialisation entrepreneuriale anticipée** (Pailot, 2003). Cependant le maintien d'une **identité entrepreneuriale** peut revêtir d'autres formes. La transmission d'entreprise ayant permis au cédant d'expérimenter de nouveaux rôles comme l'accompagnement ou le *mentoring* d'un repreneur personne physique (Deschamps, 2000 ; Boussaguet, 2005 ; Bah et Boussaguet, 2008), il peut souhaiter réinvestir cette part d'identité dans des activités qui le valorisent socialement. Façonneur de valeur (Chaudron, 2006)⁴¹, développeur de performance au sein des territoires (Louart, 2006) alors qu'il était propriétaire-dirigeant de PME, l'évaluation des critères de changement et de création de valeur nouvelle ou d'économie de suppression de valeur (Bruyat, 1993 ; Paturel, 2005) sont mobilisables pour appréhender la continuité ou non du caractère entrepreneurial de l'après-transmission, du point de vue du cédant.

0.2.4.4. Les théories de l'identité

L'homme moderne est tout à la fois **pluriel et en construction permanente** au travers de l'interaction avec autrui (Dubar, 2009). La dynamique identitaire recèle un enjeu de taille, à savoir la conjugaison du maintien d'une cohérence de soi, en même temps qu'une capacité à s'adapter à l'environnement de par les multiples sources de socialisation (Marc, 2009). L'unité de soi, le sentiment d'unicité, l'estime personnelle et sociale reposent sur la place laissée aux **identités saillantes** (Kleine, Schutz Kleine et Kernan, 1993), schémas de soi

⁴¹ M. Chaudron était alors le président national du CJD, Centre des Jeunes Dirigeants.

accessibles à un instant donné et auxquels l'individu accorde de la valeur (Markus et Wurf, 1987).

L'**identité professionnelle** du dirigeant-proprétaire de PME est particulièrement riche. Coutumier des responsabilités intenses, habitué des activités variées (Observatoire des PME, 2005), il détient un portefeuille de compétences entrepreneuriales, managériales, techniques et sectorielles (Bayad, Boughattas et Schmidt, 2006). Son **identité entrepreneuriale** d'inventeur, de fondateur ou de développeur est plus ou moins prononcée selon les individus (Cardon *et al.*, 2009).

Jusqu'à la transmission volontaire de son entreprise saine ou apparemment saine, le cédant s'est construit sur une dynamique personnelle et professionnelle positive dans la mesure où les objectifs qu'il s'était fixé sont remplis (Deschamps, 2000). L'après-transmission et le mitan de la vie le conduisant naturellement à s'interroger sur le sens à donner désormais au rôle professionnel (Levinson, 1980), il est légitime qu'il envisage de **maintenir l'estime de soi et des autres par des activités où la part d'identité professionnelle qui fait sens** pour lui puisse s'exprimer, quitte à se défaire de tâches devenues insatisfaisantes. Il en va de même de la **part d'identité entrepreneuriale** qu'il lui importe de continuer de valoriser à ses yeux et à ceux d'autrui.

0.2.4.5. Les théories du désinvestissement

La transmission à titre onéreux d'une entreprise saine ou apparemment saine, s'apparente à un désinvestissement entendu comme une « opération par laquelle un agent économique met fin à l'exploitation ou renonce, à la détention d'un élément de son potentiel d'activité, en vue d'une allocation de ressources qu'il juge préférable à l'avenir, compte tenu de ses aspirations, de ses critères d'efficacité et des contraintes que lui imposent son environnement » (Barreyre et Bouche, 1977 : 11). Opération stratégique complexe, le désinvestissement s'inscrit dans un **double mouvement de désengagement et de redéploiement** (Cadiou, 1989). Nous étendons l'application des théories du désinvestissement à l'après-transmission dans **une perspective pluridimensionnelle**. Bien que les motifs de cession en PME soient multiples (TMO, 2004 ; Oséo-Bdpme, 2005-1 ; Cadioux et Brouard, 2009), la première phase de retrait que signe la transmission est assimilable à une rupture du cycle d'investissement avant terme (Cadiou, 1989). Elle **libère un capital social composé de ressources identitaires et socioéconomiques du cédant**. A proximité de la mi-vie, ce dernier ressent le

besoin de se réinvestir en tant qu'adulte mature dans des rôles et des activités qui prennent en compte la perception de sa finitude, le souhait de réalisation de soi et la transférabilité de certaines de ses ressources (pouvoir, réseau, compétences, finances). Cette seconde phase du processus d'après-transmission revêt un caractère offensif. Les **stratégies de réinvestissement** mises en œuvre par le cédant, visent à réengager les capitaux disponibles ou mobilisables (Cadiou, 1989 ; Sentis, 1999) à des fins de création de valeurs qu'il estime préférables. Cette approche pluridisciplinaire de la dynamique du processus d'après-transmission permet d'obtenir une compréhension plus fine des ressorts personnels sous-jacents, des scénarios envisagés, des renoncements nécessaires et des préférences valorisées.

0.3. L'architecture de la recherche au service de la thèse défendue

Le triptyque épistémologie, théorie et technique « dessine les frontières à l'intérieur desquelles l'activité de recherche se déploie » (Wacheux, 1996 : 37). L'articulation de ces trois pôles constitue le cadre de référence qui a orienté notre pensée. Sa cohérence contribue à la qualité de la recherche. Le pôle théorique ayant déjà été présenté, les dimensions relatives à la production de la connaissance et à la méthodologie sont désormais argumentées.

0.3.1. La posture épistémologique

L'épistémologie constitue « une autorisation de parler et de se faire entendre » (Wacheux, 1996 : 38) dans la mesure où elle permet d'évaluer la légitimité de la thèse produite. Le choix de la posture empruntée dans ce travail, se fonde d'une part sur **la négation de certains principes structurants du positivisme**. Les postulats de l'ontologie, d'un univers câblé, de l'objectivité, de la naturalité de la logique et de la moindre action (Wacheux, 1996) ne cadrent pas avec le repérage des processus cognitifs de conception découlant sur des stratégies d'action (Charreire et Huault, 2001) singulières des cédants volontaires en PME.

D'autre part, le paradigme constructiviste qui se fonde sur la construction de la réalité (Thiéart, 1999 [2003]) ne peut être retenu au regard du **statut privilégié que revêt ici la compréhension** (Perret et Séville, 2003) et de notre ambition de chercheur qui n'a pas de visée transformatrice. Cette recherche se revendique alors d'une **posture interprétativiste**.

0.3.2. Le design de recherche

Le *design* de recherche comprend le mode d'élaboration des connaissances qui se fonde ici sur l'emploi d'une démarche qualitative exploratoire. Il embrasse également l'articulation de la démarche générale de recherche.

0.3.2.1. Le recours à une démarche qualitative exploratoire

Le recours à une **méthodologie qualitative**, tant en termes de techniques de collecte des données que d'analyse, est pertinent pour comprendre en profondeur les phénomènes humains (Mucchielli, 1974 [1998]) et ce, d'autant qu'une catégorie de situation dépend directement de l'expérience des acteurs (Wacheux, 1996). Il en est ainsi de l'après-transmission telle qu'elle est vécue par le cédant en PME.

A notre connaissance, la problématique retenue n'a pas encore été étudiée. **L'exploration** s'impose de fait. Elle s'entend ici comme « la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs » (Thiétart, 1999 [2003] : 57). Elle est servie par un mode de raisonnement de nature **abductive** (Thiétart, 1999 [2003]), car nous avons procédé par aller-retour entre les données empiriques collectées et les connaissances théoriques mobilisées en vue de « tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koëinig, 1993 : 7).

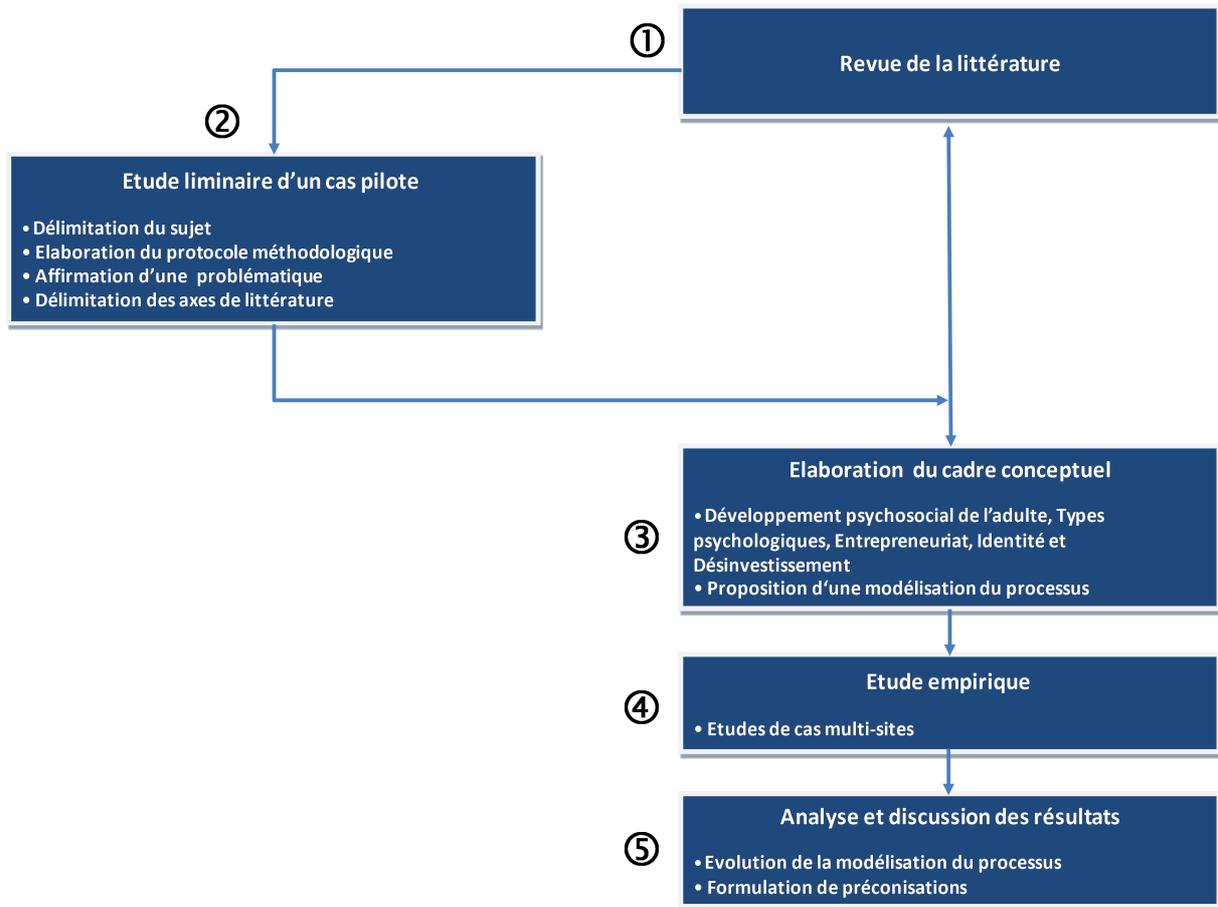
Au regard du caractère sensible et complexe de l'objet d'étude, nous avons opté pour une « stratégie d'accès au réel puissante » (Wacheux, 1996 : 97) que constitue **la méthode des cas**. Méthode qualitative d'emploi courant en sciences de gestion (Hlady Rispal, 2002), l'étude de cas « se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (Wacheux, 1996 : 89).

0.3.2.2. La démarche générale de recherche

En vue de répondre aux enjeux managériaux, la démarche générale de recherche s'articule en cinq phases. Dans un premier temps, une **revue de la littérature en transmission d'entreprise** permet de dégager l'après-transmission comme thème de la recherche. La seconde phase consiste en **l'étude d'un cas pilote** en vue « d'observer “un morceau de la

réalité” dans une approche idiographique pour en extraire un savoir théorique » (Boutigny, 2005 : 59). Les résultats de l’analyse se révèlent riches d’enseignements et confirment que « la connaissance est un produit historique et social et que les “faits” viennent à nous chargés de théorie » (Miles et Huberman, 2003 : 17). L’étude de cas liminaire permet de délimiter le sujet, d’élaborer un protocole méthodologique, d’affirmer une problématique et de délimiter les axes de la future revue de littérature. La troisième étape réside dans **l’appropriation des sources académiques pluridisciplinaires** conduisant à une première formalisation du cadre conceptuel. La quatrième phase procède de l’analyse empirique fondée sur une **étude de cas multi-sites** menée jusqu’à saturation théorique (Hlady Rispal, 2002). L’échantillonnage qualitatif est constitué selon le principe de la « boule de neige » tout en prenant en compte les critères de représentativité théorique, de variété, de potentiel de découverte, pertinents au regard des objectifs de recherche (Hlady Rispal, 2002). Le protocole de collecte de données repose conjointement sur une approche clinique et cognitive (Evrard, Pras et Roux, 1993 [2009]). La méthode des récits de vie (Bertaux, 1997 [2005]) facilite la libération de la parole des cédants en PME tandis que l’emploi de l’indicateur de personnalité MBTI® conduit à l’approfondissement de la dynamique psychologique du cédant. L’analyse des données discursives collectées est réalisée *via* le logiciel d’analyse textuelle NVivo 9.2. Une analyse intra-site de chaque cas est opérée (Eisenhardt, 1989) afin de mettre en lumière les éléments les plus significatifs quant à notre objet de recherche. Puis, une analyse inter-site menée par comparaison des cas entre eux, permet d’identifier les variables cruciales rendant compte du phénomène étudié (Hlady Rispal, 2002). La triangulation préconisée dans le cadre d’étude de cas qualitative (Yin, 1994 ; Wacheux, 1996) est conduite tant en termes de collecte de données qu’en termes d’analyse. Dans une dernière étape, la **conceptualisation est mise à l’épreuve des résultats empiriques** en vue de l’enrichir. L’étude se conclut par la formulation de préconisations à destination des cédants et de leurs accompagnants. La démarche générale de recherche est synthétisée dans la figure ci-après.

Figure I4 – La démarche générale de la recherche



0.3.3. Les intérêts de la recherche

Cette recherche porte un triple intérêt théorique, méthodologique et managérial. Les apports théoriques consistent, d'une part en **l'élaboration d'un cadre conceptuel original** adapté à la problématique de l'après-transmission, du point de vue du cédant, et d'autre part en la **proposition d'une typologie des cédants-réinvestisseurs** en PME. Les apports méthodologiques reposent sur l'élaboration d'un **protocole de collecte de données novateur** articulant récit de vie et entretien de découverte du profil typologique au sens du MBTI®. Les apports managériaux quant à eux, se concrétisent par la formulation de **préconisations** formulées à destination des cédants et de leurs accompagnants afin de leur permettre d'appréhender en profondeur le processus d'après-transmission tel qu'il s'élabore, se vit et s'optimise du point de vue de l'ex-proprétaire-dirigeant de PME.

0.3.4. Le plan de la recherche et la thèse défendue

La recherche s'articule en deux titres, introduits par **un chapitre liminaire**. Ce dernier rend compte du **caractère original de l'étude de l'après-transmission, du point de vue du cédant**. Le protocole méthodologique conçu pour partir à la découverte d'un cas pilote est présenté. S'en suit l'analyse qui légitime l'intérêt de l'objet d'étude. Ce chapitre se conclut par des enseignements théoriques et méthodologiques utiles à la poursuite de l'étude.

Le **titre premier** vise à comprendre **l'après-transmission volontaire du cédant comme une opportunité de rebond pluridimensionnel**. Alors que le premier chapitre s'intéresse à l'exploration du développement psychosocial de l'adulte mature, le second s'attache à l'identification des stratégies de réinvestissement des capitaux du cédant. La revue de littérature mène à l'élaboration du **concept de cédant-réinvestisseur** et à **l'élaboration du cadre conceptuel** de la recherche.

Dans un **titre second**, les **conceptualisations sont confrontées à la réalité empirique** au travers de deux chapitres. Le premier se consacre au cadre épistémologique de la recherche et au protocole méthodologique de collecte et d'analyse des données discursives. Le second chapitre présente les résultats issus de l'étude de cas multiples. Ils conduisent à l'aménagement des modélisations précitées. L'étude empirique se termine par la **présentation des implications managériales** et la formulation de préconisations.

Une **conclusion générale** synthétise les principaux résultats de l'étude. Elle en précise les apports et les limites tout en dévoilant les pistes de recherche future qui se font jour. La figure ci-dessous récapitule la structure générale de la rédaction de la thèse.

Figure I5 – La structure générale de la thèse

Introduction générale	L'après-transmission du cédant mature en PME, comme rebond au singulier pluriel			Conclusion générale
	Chapitre liminaire L'étude d'un cas pilote	Titre 1 L'opportunité de rebond pluridimensionnel	Titre 2 Les modélisations de l'après-transmission	
	Méthodologie de l'étude de cas pilote <i>(section 1)</i>	Exploration du développement psychosocial de l'adulte mature <i>(chapitre 1)</i>	Epistémologie et démarche méthodologique <i>(chapitre 1)</i>	
	Résultats de l'étude du cas pilote <i>(section 2)</i>	Revue de littérature et axes de questionnement ➔ Développement psychosocial de l'adulte mature <i>(section 1)</i> ➔ Exploration cognitive de l'adulte à mi-vie <i>(section 2)</i>	➔ Paradigme de la recherche et collecte des données <i>(section 1)</i> ➔ Analyse des données et caractère scientifique de la recherche <i>(section 2)</i>	
	Enseignements pour la suite de la recherche <i>(section 3)</i>	Stratégies de réinvestissement des capitaux du cédant <i>(chapitre 2)</i>	Présentation des résultats de l'étude empirique et modélisations <i>(chapitre 2)</i>	
	➔ Affirmation d'une problématique ➔ Délimitation des courants théoriques ➔ Emergence du protocole méthodologique	Revue de littérature et axes de questionnement ➔ Questionnement de l'identité <i>(section 1)</i> ➔ Réinvestissement multidimensionnel du cédant <i>(section 2)</i>	➔ Transition psychosociale idiosyncrasique du cédant <i>(section 1)</i> ➔ Réinvestissement singulièrement pluridimensionnel <i>(section 2)</i>	
	Formalisations <i>(conclusion du Titre 1)</i>	Synthèse des apports <i>(conclusion du Titre 2)</i>		
	➔ du concept de cédant-réinvestisseur ➔ du cadre conceptuel	➔ conceptualisation du rebond du cédant mature en PME		

Au final, la thèse que nous défendons se résume comme suit :

L'après-transmission constitue un rebond multidimensionnel pour le cédant mature en PME, source de changements et de création de valeurs pour lui et pour autrui.

Chapitre liminaire – Etude d'un cas pilote

« Quelqu'un a expliqué que les récits comme les énigmes, et comme la vie elle-même, sont des enveloppes scellées, à l'intérieur desquelles se trouvent d'autres enveloppes scellées. »

Perez-Reverte A. (2001 : 447), *Le cimetière des bateaux sans nom*, Editions du Seuil, mars.

Introduction du chapitre liminaire

Le présent chapitre est dédié à l'étude en profondeur d'un cas d'après-transmission. Il revêt un caractère liminaire à double titre. Non seulement, il se situe au début de la restitution de ce travail doctoral, mais il forme surtout « le commencement de quelque chose »⁴², l'ancrage solide, au sens de ce « qui a été sérieusement conçu ou élaboré »⁴³, et à partir duquel notre réflexion a pris forme. De ce point de vue il constitue bien le seuil⁴⁴, la première étape essentielle à la révélation d'une perspective théorique, méthodologique et managériale originale. La figure ci-dessous synthétise l'articulation du chapitre liminaire de la présente thèse, dédié à l'étude d'un cas pilote.

Figure I6 – L'articulation du chapitre liminaire : une étude de cas pilote



⁴² Issu de la lexicographie de l'adjectif "liminaire" : B.-2. Source CNRTL, dont le site <http://www.cnrtl.fr/definition/liminaire> a été consulté le 6 janvier 2010.

⁴³ Issu de la lexicographie de l'adjectif "solide" : I.-D.- *Au fig.2*. Source CNRTL, dont le site <http://www.cnrtl.fr/definition/solide> a été consulté le 11 janvier 2012.

⁴⁴ Du point de vue étymologique, liminaire est issu du latin *liminaris* « relatif au seuil [*limen*] ». Source CNRTL, dont le site <http://www.cnrtl.fr/etymologie/liminaire> a été consulté le 6 janvier 2010.

Une recherche liminaire à visée exploratoire

La recherche se fonde sur l'attention particulière que nous portons à ce qui se passe pour le cédant après qu'il a cédé sa PME, pour des motifs autres que le départ en retraite. Ce **thème est peu investigué** par la littérature entrepreneuriale. Il n'est en effet fait référence au cédant que dans la mesure où son rôle de gestionnaire du transfert des pouvoirs auprès du ou des repreneur(s)-successeur(s) importe dans la réussite de la poursuite organisationnelle (Cadieux et Lorrain, 2004 ; Bah, 2006 ; Bah et Boussaguet, 2008 ; Deschamps et Cadieux, 2008 ; Cadieux et Brouard, 2009). De plus, les circonstances de la transmission d'entreprise relèvent le plus souvent du départ en retraite du dirigeant sans que les recherches en précisent explicitement et systématiquement les motivations.

Découvrir, décrire et comprendre ce que recouvre le phénomène⁴⁵ de l'après-transmission, du point de vue du cédant s'ancre dès lors dans l'élaboration d'un plan de recherche liminaire qui soit à même de servir la réalisation des **quatre objectifs** qui sont détaillés ci-après.

Objectif n°1 : Délimiter le sujet

Le premier objectif assigné à l'étude liminaire consiste en la délimitation de l'objet de recherche. Il est servi par l'emploi d'une stratégie de **recherche qualitative exploratoire**, démarche opportune quand il s'agit de découvrir en profondeur une situation peu connue (Hlady Rispal, 2002). Thiétart (1999 [2003]) précise par ailleurs que le *design* de certaines recherches fondé sur des études de cas multiples débute par une phase préliminaire prenant la forme de **l'analyse d'un cas pilote**. L'objectif visé est également rempli par le recours à un accès rapide à l'observation d'« un morceau de la réalité » (Boutigny, 2005 : 59). Cette investigation permet ainsi « d'énoncer une première série de propositions très générales qui va délimiter la question de recherche » (Hlady Rispal, 2002 : 179). L'emprunt d'une **posture interprétativiste** assortie d'une **logique abductive** conduit le dispositif de recherche car il

⁴⁵ Lexicographie du substantif "phénomène" : « Ce qui apparaît, ce qui se manifeste aux sens ou à la conscience, tant dans l'ordre physique que dans l'ordre psychique, et qui peut devenir l'objet d'un savoir ». Source : CNRTL consultée le 17 janvier 2012, <http://www.cnrtl.fr/definition/phénomène>.

autorise le chercheur à saisir l'après-transmission du point de vue de l'acteur singulier qu'est le cédant (Perret et Séville, 2003) *via* un prisme original⁴⁶.

Objectif n°2 : Elaborer un protocole méthodologique

Wacheux (1996) considère que la cohérence entre les pôles épistémologique, théorique et technique d'une recherche est la condition nécessaire à la production d'un savoir véritable. Le caractère exploratoire de la présente étude nécessite de concevoir un appareillage méthodologique adapté à la visée d'une compréhension fine des manières personnelles de fonctionner et de réagir des cédants. L'étude liminaire s'appuie donc sur un **dispositif pratique, évoluant au fil de l'eau**. Cette perspective permet de tester un protocole méthodologique qui est progressivement révisé afin d'esquisser le *design* de l'étude empirique ultérieure.

Objectif n°3 : Affirmer une problématique

Les sciences de gestion étant des sciences de l'action, les recherches dans ce domaine ont vocation à produire de la connaissance afin de guider l'action humaine (Nikitin, 2006). La phase d'étude liminaire ambitionne de **mettre en lumière l'intérêt du sujet**, de transformer l'intuition d'une préoccupation managériale en une question de recherche qui guidera la suite de ce travail doctoral. Il s'agit donc de **légitimer une problématique**, au sens d'un « problème concret » (Thiéart, 1999 [2003] : 49), d'une « question à résoudre »⁴⁷, d'un « obstacle qui menace de nous faire trébucher »⁴⁸ (Brenifier, 2002) au risque de nous interpellier, de nous ralentir, voire de nous arrêter.

⁴⁶ Le lecteur qui souhaite approfondir les dimensions épistémologique et méthodologique de l'étude liminaire est invité à se reporter au chapitre 1 du titre deuxième.

⁴⁷ Le substantif "problème" trouve l'une de ses origines dans le terme latin *problema* définissant un « problème, question à résoudre ». Etymologie consultée sur le site du CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/etymologie/problème>, le 2 janvier 2012.

⁴⁸ Brenifier (2002) se fonde ici sur l'étymologie grecque *problema* du mot problème. Il est « ce qu'on a devant soi, obstacle ; tâche, sujet de controverse, problème ». Source : Etymologie du substantif "problème", site CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/etymologie/problème> consulté le 2 janvier 2012.

Objectif n°4 : Circonscrire les théories à mobiliser

Le dernier objectif assigné à cette étude liminaire est de repérer les théories à mobiliser en vue de circonscrire le champ conceptuel relatif à l'objet de recherche. **L'après-transmission, du point de vue du cédant adulte mature** est un thème peu traité dans les sciences de gestion. Si Cadieux et Brouard (2009 : 85-99) s'intéressent aux cycles de vie des prédécesseurs-cédants et des successeurs-repreneurs, c'est dans la perspective d'optimiser la gestion des relations intergénérationnelles en vue de faciliter le transfert des pouvoirs par une connaissance réciproque des préoccupations, selon l'âge, et des attitudes professionnelles. Cependant nul focus n'est réalisé sur l'acteur cédant après qu'il ait cédé volontairement son entreprise.

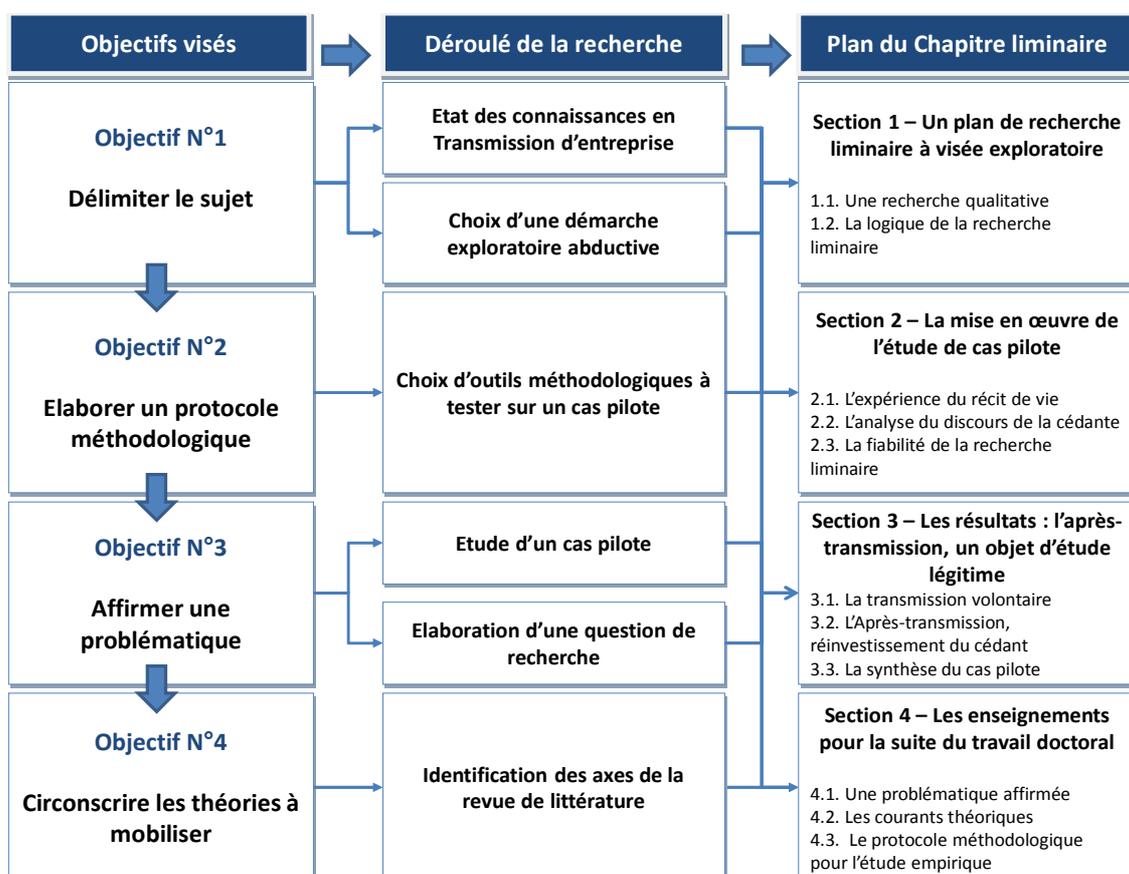
L'exploration qui vise ici à soumettre un nouvel objet théorique (Thiétart, 1999 [2003]) est de **nature hybride** puisqu'elle procède d'allers et retours réguliers entre le matériau empirique recueilli *via* le cas pilote et les théories mobilisées relevant des sciences de gestion et des sciences humaines dans une articulation originale : transmission d'entreprise, désinvestissement et développement psychosocial de l'adulte mature.

Le plan de la recherche liminaire

La recherche liminaire suit un **rythme ternaire**. Tout d'abord, la mise en œuvre de l'étude du cas pilote est exposée en section 1. Elle débute par une présentation du processus de collecte de données qualitatives (1.1.) et se poursuit par la méthodologie d'analyse mobilisée dans ce travail (1.2). Les enseignements de l'analyse sont ensuite exposés en section 2. La transmission pour un motif autre que la retraite en émerge différenciée (2.1.) et l'après-transmission se dessine comme un processus de réinvestissement du cédant (2.2.). L'étude du cas pilote est alors synthétisée à la lumière d'une première conceptualisation (2.3). Enfin, un regard réflexif est porté en section 3. D'une large investigation de l'après-transmission, du point de vue du cédant s'affirme une problématique (3.1.). Des axes de littérature académique se dégagent (3.2.) alors même que le protocole méthodologique s'amende en vue d'une future étude de cas multi-sites (3.3.).

La figure ci-après présente l'articulation entre les objectifs visés, le *design* de recherche et le plan retenu pour la restitution. Elle illustre également les allers-retours opérés entre les temps d'investigation et la construction de la rédaction du présent chapitre.

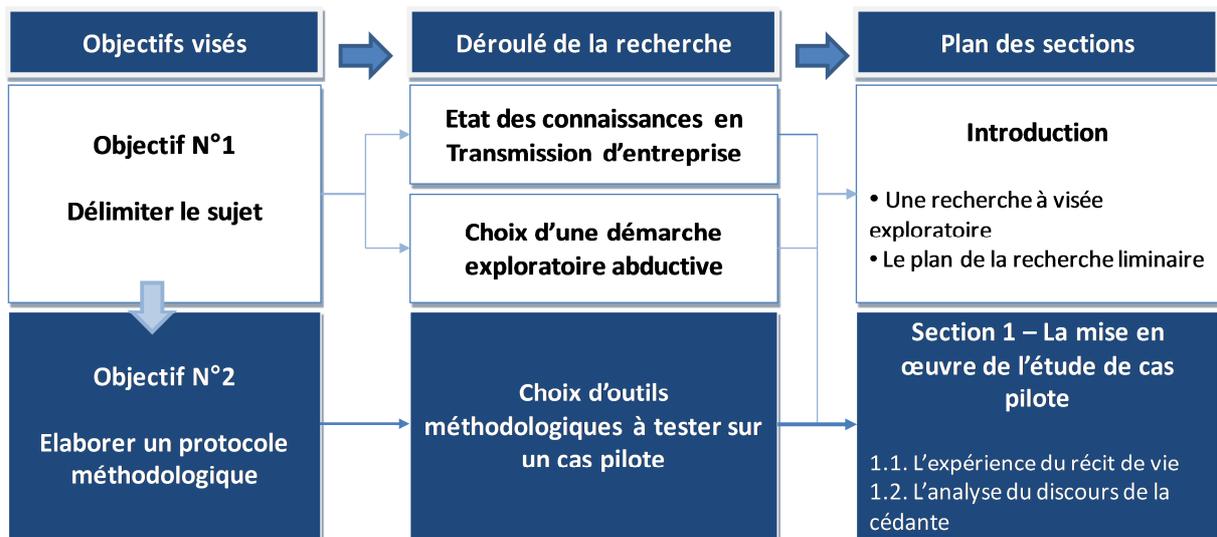
Figure CL7 – L'architecture du chapitre liminaire



Section 1. La mise en œuvre de l'étude de cas pilote

Les objectifs, le déroulé et le plan de la première section dédiée à l'opérationnalisation de la recherche liminaire, au travers de la mise en œuvre de l'étude d'un cas pilote, sont précisés dans la figure ci-dessous.

Figure CL8 – L'architecture de la section 1 du chapitre liminaire



La seconde section se fonde sur l'itinéraire conseillé par Gombault (2005 : 35) puisqu' « il faut bien savoir avant de partir sur le terrain, à l'instar de Christophe Colomb, ce qui doit être exploré, le propos de l'exploration et les critères au regard desquels l'exploration pourra être jugée intéressante ». Il convient d'argumenter dès à présent le choix du cas pilote et de le présenter sommairement.

Les modalités de sélection du cas pilote : un certain opportunisme

Un cas est une situation de gestion (Eisenhardt, 1989). Il peut s'agir d'une personne, d'un groupe, d'un projet, d'une organisation ou encore d'un groupe d'organisations comme le définit Hlady Rispal (2002). Dans la présente recherche le cas se définit comme la situation d'après-transmission, du point de vue d'un cédant.

Miles et Huberman (2003) précisent que recourir à une étude de cas unique procède d'un choix d'échantillonnage orienté dans le sens où « il s'agit de sélectionner un certain nombre de groupes, de cas et d'événements considérés comme prometteurs par rapport à l'étude d'une situation ou d'un phénomène et permettant de développer le travail théorique en cours » (Paillé, 2009-1 : 69).

Nous avons saisi l'opportunité de **sélectionner le cas pilote** auprès de notre réseau professionnel dans la mesure où nous avons été mise en relation avec une dirigeante, dans le cadre de nos activités respectives. La qualité des contacts développés et l'intérêt dont elle a fait preuve quant à notre travail de recherche, peut-être parce qu'elle-même a envisagé à plusieurs reprises de s'engager dans un travail doctoral, nous a encouragée à retenir ce cas comme investigation empirique liminaire de notre étude.

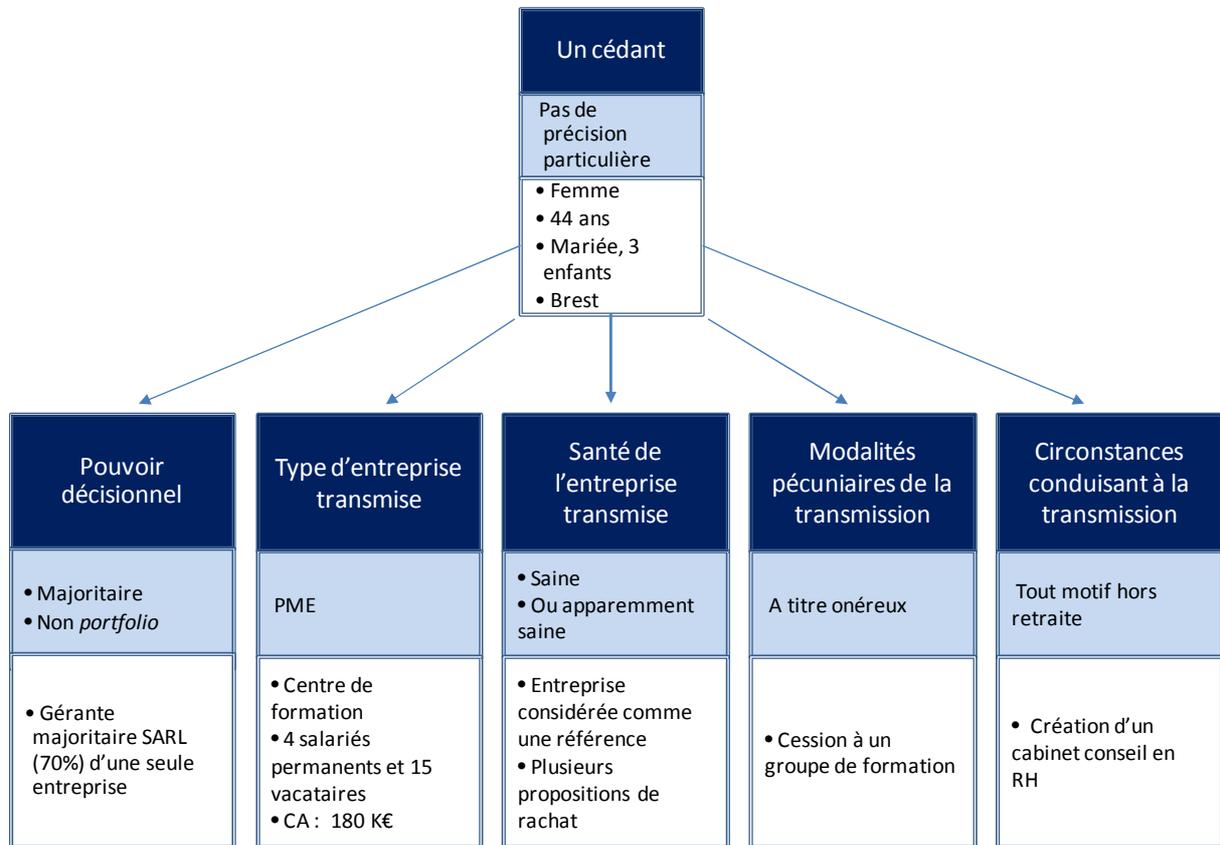
La présentation du cas pilote : la vérification des critères d'échantillonnage

La présentation sommaire de l'étude de cas pilote procède d'une description restreinte à la **vérification des critères d'échantillonnage** (Miles et Huberman, 2003) qui ont été définis en introduction, dans la délimitation de l'objet de recherche.

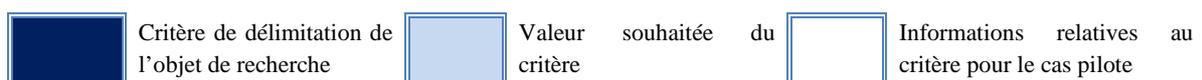
Le cédant est une femme mariée de 44 ans, mère de trois enfants, résidant à Brest (Finistère). Elle était gérante majoritaire à 70% du capital d'une S.A.R.L. dont l'activité de centre de formation s'est progressivement spécialisée dans la formation touristique, domaine dans lequel l'entreprise s'est développée comme une référence. Après que cette organisation a fait l'objet de plusieurs propositions de rachat durant les dernières années d'exploitation, la dirigeante décide de chercher un repreneur. L'entreprise compte alors 4 salariés permanents et 15 vacataires, et réalise un chiffre d'affaires d'environ 180.000 euros. La dirigeante cède son entreprise à un groupe national de formation puis crée quelques années plus tard un cabinet conseil en Gestion des ressources humaines.

Ces informations sont synthétisées dans la figure ci-dessous.

Figure CL9 – Les caractéristiques du cas pilote



Légende de la figure CL9



La méthode de recueil des données qualitatives est désormais présentée. Elle comporte deux volets : l'élaboration du processus de collecte des données qualitatives sur le cas pilote à savoir les modalités de mise en œuvre du récit de vie auprès de la cédante (1.1), puis le processus d'analyse des données discursives issues des entretiens (1.2).

1.1. L'expérience du récit de vie

S'intéresser à l'après-transmission du point de vue de la cédante pose *a minima* la question du bornage temporel du phénomène étudié, or nous n'appréhendons pas à ce stade les contours de cette phase de vie. Afin d'avancer dans la compréhension, une méthode biographique est empruntée dans sa conception minimaliste. A l'instar de Bertaux (1997 [2005]), nous considérons qu'il y a **méthode biographique dès lors qu'un individu retrace face à quelqu'un d'autre tout ou partie de son vécu**. Cependant, l'homme étant indivisible (Mauss, 1938), la biographie recueillie pour l'étude de cas pilote s'inscrit naturellement dans une **approche intensive**, c'est-à-dire fouillée (Wacheux, 1996). Solliciter l'ex-proprétaire-dirigeante pour raconter une tranche de sa vie en la laissant libre de faire les délimitations temporelles utiles à son propos discursif, nous a semblé le plus pertinent pour saisir les mouvements qui l'ont conduite à transmettre son entreprise et à s'inscrire dans sa vie actuelle. Le récit de vie revêt ici une fonction exploratoire car l'objectif est de décrire la réalité de l'après-transmission avec laquelle nous ne sommes pas encore familière (Bertaux, 1997 [2005]).

1.1.1. La posture générale durant la conduite des entretiens

Des entretiens narratifs individuels ont été menés auprès de la cédante en vue de recueillir « dans la perspective de l'analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient [...] » (Thiéart, 1999 [2003] : 235) de cette dernière.

Durant ces entretiens, **la posture générale adoptée** s'est fondée sur les préconisations de Mucchielli (1994 : 80) c'est-à-dire « la volonté de ne rien imposer à l'interviewé pour obtenir de lui des expressions spontanées qui ne soient absolument pas dues à des inductions venant de la situation d'entretien elle-même ou de ses propres attitudes ». En vue de créer les conditions de l'applicabilité des principes « rogoriens »⁴⁹ de **non-directivité**, les règles de base formulées par Evrard, Pras et Roux (1993 [2009]) pour la conduite d'entretiens de cette nature ont été mobilisées. Ces règles sont présentées de manière synthétique en annexe CL1. Nous avons opté pour une **attitude empathique**, entendue comme la capacité à « percevoir le cadre de référence interne d'une autre personne avec exactitude, avec les composantes

⁴⁹ Il est fait référence ici, aux principes développés par Carl Rogers, dans son approche centrée sur la personne dont l'un des éléments clés est la qualité de la relation entre le thérapeute et son patient.

émotionnelles et les significations qui s’y attachent, comme si on était l’autre personne, mais sans jamais perdre de vue la condition “comme si” » (Rogers, 1959). L’« attention positive inconditionnelle vis-à-vis de l’interviewé » (Evrard, Pras et Roux, 1993 [2009] : 91) visait à libérer la parole de la cédante afin de saisir au mieux son vécu de l’intérieur (Miles et Huberman, 2003) du processus d’après-transmission. Dans un tel climat d’écoute bienveillante, elle pouvait s’autoriser à tout dire, que ses propos relèvent directement ou indirectement de l’objet de recherche pour lequel elle était sollicitée (Thiétart, 1999 [2003]). Nous avons également fait preuve de **flexibilité** (Thiétart, 1999 [2003]). D’une part, le vocabulaire et le style d’expression ont été adaptés afin de suivre le conseil de Wacheux (1996 : 205) selon lequel : « les questions ou les thèmes employés doivent appartenir au langage des acteurs ». D’autre part, nous avons suivi le cheminement de pensée de notre interlocutrice, en saisissant « au vol » des réponses pour les approfondir ou revenant en arrière sur des points insuffisamment explicités. En ce sens, nous avons fait l’expérience de l’attitude subtile que prône Stake (1995 : 65) lorsqu’il suggère que : « la formulation des questions et l’anticipation des approfondissements qui suscitent de bonnes réponses relèvent d’un art particulier ».

1.1.2. Le déroulement général des entretiens

Evrard, Pras et Roux (1993 [2003] : 16) précisent que « les recherches exploratoires sont caractérisées par la flexibilité dans les méthodes utilisées pour approfondir le sujet et en acquérir une vision globale ». Romelaer (2005 : 107) confirme qu’ « il y a très peu de règles en la matière ».

Dès lors, une **démarche ouverte** a été adoptée. Nous n’avons pas fixé *a priori* de cadre limitant les entretiens, tant en termes de durée qu’en nombre. Nous avons seulement vérifié l’accord de principe de la cédante quant à la **réalisation éventuelle de plusieurs entretiens**, qui pourraient être programmés au fur et à mesure de l’avancée de notre réflexion. Les entretiens ont été orientés en fonction de l’objet de recherche selon un **protocole mixte de collecte de données discursives** (Mucchielli, 1994). Des phases de non directivité et de plus grande centration ont alterné au cours des différentes entrevues ainsi qu’à l’intérieur d’un même entretien. Nous avons ainsi appliqué les conseils de Hlady Rispal (2002) qui indique la possibilité d’opérer ce métissage des modes de questionnement. Cette manière flexible

d'opérer a contribué à **triangler les données** produites (Miles et Huberman, 2003) par la confrontation des propos recueillis dans le temps et leur validation quitte à reproduire certaines évidences (Wacheux, 1996).

S'agissant de **l'organisation matérielle des trois entretiens** que nous avons menés au final, il convient de préciser qu'ils se sont déroulés **en face à face, dans les locaux** du cabinet en Gestion des Ressources Humaines récemment créé par la cédante. La prise de rendez-vous s'est faite « au fil de l'eau », nous déplaçant à plusieurs reprises dans l'entreprise. Ces entretiens multiples ont favorisé le développement d'une certaine « familiarité, dont parle P. Bourdieu (1993 : 1392-1399)⁵⁰ qui permet d'établir une "communication non violente" et à l'enquêté de se livrer en confiance » (Sommier, 2006 : 15), facilitant ainsi la libération de la parole face à un interlocuteur externe à l'entreprise.

Les entretiens ont été **doublément et intégralement enregistrés**, après que l'accord de la cédante a été obtenu quant à cette manière de faire. Un lecteur MP3⁵¹ portable ainsi qu'un dictaphone numérique ont été conjointement utilisés. Il s'agissait de limiter les risques de pertes de données dues à une défaillance matérielle qui eut été fort préjudiciable dans une démarche qui ne peut être dupliquée en raison de l'unicité de l'instant qui met face à face le chercheur et l'interviewé.

Le recours à l'enregistrement s'avérait incontournable pour deux raisons. La première vise à faciliter le travail de collecte de données car cette pratique permet au chercheur de se centrer sur le déroulement de l'entretien et non sur la prise de notes. Elle favorise une **écoute active** qui en préservant la sagacité et la vivacité (Hlady Rispal, 2002) de l'interviewer lui permet de rebondir, relancer, approfondir, de s'adapter en permanence à son interlocuteur. La seconde raison relève du caractère indispensable de cette technique pour réaliser ultérieurement une analyse textuelle, car elle engendre **une exhaustivité et une fiabilité des données** recueillies autorisant alors une analyse en profondeur (Hlady Rispal, 2002).

⁵⁰ BOURDIEU, P. (1993) « Comprendre » dans BOURDIEU, P. (ed) *La misère du monde*. Paris : Seuil, pp.1389-1447. Cité par Sommier (2006).

⁵¹ MP3 : spécification sonore du standard MPEG-1/MPEG-2, du *Moving Picture Experts Group* (MPEG), algorithme de compression audio capable de réduire drastiquement la quantité de données nécessaire pour restituer de l'audio.

1.1.3. La préparation et la conduite des trois entretiens

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble de l'enchaînement des entretiens et de leurs caractéristiques, à savoir le mode de collecte de données mobilisé, la date de réalisation, la durée d'enregistrement, l'outil méthodologique utilisé et le lieu de rencontre.

Tableau CL6 – Le protocole de collecte de données pour l'étude de cas pilote

Entretien	Mode de collecte des données	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Outil utilisé	Lieu de l'entretien
Entretien n° 1	Récit de vie	15 octobre 2008	1h 46mn	Guide d'entretien	Locaux de l'entreprise nouvellement créée
Entretien n° 2	Récit de vie (suite)	12 Décembre 2008	42 mn	Libre association d'idées	<i>Idem</i> ci-dessus
Entretien n° 3	Découverte du type MBTI® (Myers-Briggs Type Indicator®)	23 Décembre 2008	46 mn ⁵²	Questionnaire MBTI® et support informatisé de présentation des dimensions et préférences	<i>Idem</i> ci-dessus

1.1.3.1. Le premier entretien du récit de vie

La préparation du premier entretien et son déroulement sont présentés ci-après de manière détaillée.

La préparation : élaboration d'une trame d'entretien

En vue de guider la première entrevue, nous avons souhaité disposer d'un support qui facilite l'échange. Pour ce faire, **un premier écueil** a dû être évité. De par l'impossibilité de délimiter temporellement *a priori* l'après-transmission, nous avons réfléchi à la manière la plus adaptée d'interroger la cédante pour faciliter sa narration de la tranche de vie relative à l'objet de recherche. Deux types d'aléas se présentaient : à trop restreindre le questionnement, nous

⁵² Nous soulignons que la durée de 46 minutes apparaissant pour le troisième entretien, correspond non à sa durée totale mais à la durée de l'enregistrement qui a ensuite donné lieu à transcription et analyse.

risquions de limiter la découverte ; à trop l’ouvrir, nous courrions le danger d’être noyée dans un flot discursif dont il pourrait s’avérer fastidieux d’en dégager le sens. Après réflexion, nous avons opté pour le second risque considérant qu’il était vraisemblablement plus propice à une compréhension en profondeur de l’après-transmission.

Une **trame d’entretien** prenant la forme d’un « cadre organisé mais lâche, sur lequel les fils de chaîne viendront, au fur et à mesure, plus ou moins serrés, se juxtaposer pour former un tissu homogène susceptible de servir de support à des motifs de broderie originaux qui donneront tout son relief à la pièce » (Raybaut, 2009 : 223) a été élaborée. Ce canevas est présenté dans le tableau ci-dessous. Il est construit autour de **trois grands thèmes**, tous introduits par une « consigne » de départ très large : « Est-ce que vous pouvez me parler de ... ? » (Bertaux, 1997 [2005] ; Evrard, Pras et Roux, 1993 [2009]). Le premier thème concerne la **présentation personnelle de la cédante**, les relances envisagées portant sur le parcours de formation et le parcours professionnel. Le second thème aborde le **parcours entrepreneurial**, incluant les éléments relatifs à la PME détenue et dirigée, ainsi que la transmission réalisée. Le dernier thème se réfère à la **vie depuis la cession** de l’entreprise, qu’elle soit personnelle ou professionnelle.

Tableau CL7 – La trame du premier entretien pour le cas pilote

Thèmes	Consignes de récit
Thème 1	▶ « Est-ce que vous pouvez me parler de vous ? »
Thème 2	▶ « Est-ce que vous pouvez me parler de votre parcours entrepreneurial ? »
Thème 3	▶ « Est-ce que vous pouvez me parler de votre vie depuis la transmission de votre entreprise ? »

Le déroulement : précautions oratoires et structure de l’entretien

Le premier entretien d’une durée d’une heure trois quart s’est déroulé en octobre 2008. Afin de créer les conditions propices à un récit en confiance, nous avons débuté l’entrevue par quelques **précautions oratoires**. Après une rapide présentation personnelle, nous avons rappelé succinctement le **thème de l’étude** tel que nous l’avions défini lors de la prise de rendez-vous téléphonique, à savoir la transmission d’entreprise pour un motif autre que la

retraite et ses suites. Ce **flou volontaire** dans l'énoncé de l'objet de recherche vise à favoriser l'opportunité de découverte par le recueil d'un discours spontané, non préparé (Evrard, Pras et Roux, 1993 [2009]). Dans une perspective de réassurance et de facilitation de l'expression, nous avons également précisé que seul nous intéressait la situation vécue par la cédante et qu'en conséquence, il n'y avait **pas de bonne ou de mauvaise réponse** aux questions qui pourraient être posées.

Partant d'un questionnement large afin de préserver la posture de découverte, nous avons largement enrichi la trame d'entretien au fur et à mesure du récit de la cédante, nous autorisant à procéder à des **relances internes** en vue de la faire approfondir ou expliciter ses réponses par un : « vous avez dit que... ? C'est-à-dire... ?.. ». Au besoin, lorsque l'interviewée était en demande d'explicitation en sollicitant des questions plus précises, nous avons emprunté sur les conseils d'Evrard, Pras et Roux (1993 [2009]) une formule du type : « de ce que vous voulez, de ce qui vous vient à l'esprit quand je vous parle de... ».

Nous avons enfin conclu par des **indications sur la suite** donnée aux informations recueillies. Nous avons précisé que la transcription intégrale de l'entretien serait transmise à la cédante pour lecture et qu'une seconde entrevue programmée d'un commun accord sous quelques semaines lui permettrait de compléter ou de préciser ses propos initiaux.

1.1.3.2. Le deuxième entretien de récit de vie

Les éléments constitutifs de la préparation du second entretien sont précisés ci-après ainsi que les modalités de son déroulement.

La préparation : relecture et nouvelle orientation

Après **relecture de la transcription** du premier entretien, il nous a semblé opportun de poursuivre l'emploi de la technique du récit de vie en recourant à une plus grande **non-directivité** (Raybaut, 2009) au motif du rapport existant entre la liberté laissée à l'expression du répondant et la richesse des données collectées. Cette nouvelle orientation favorise dans le domaine des sciences sociales « l'émergence de l'affectif et du subjectif, du non-rationalisé qui sont autant de déterminants des comportements » (Evrard, Pras et Roux, 1993 [2009] : 92).

Le déroulement : approfondissement et libre expression

Le second entretien d'une durée d'environ quarante minutes, s'est déroulé à la mi-décembre 2008. La cédante a été sollicitée sur certains points de l'entrevue précédente en vue de les **confirmer**, les **expliquer** ou les **approfondir** (Evrard, Pras et Roux, 1993 [2009]). Nous avons également souhaité la laisser s'exprimer par libre association d'idées sur les thèmes abordés lors du précédent entretien ainsi que sur de nouveaux sujets qui ont émergé au cours de ce second face à face.

Les thèmes qui au final ont été abordés relèvent des **motivations à transmettre**, du **choix de la nouvelle activité**, des **modalités entrepreneuriales**, des **valeurs** associées à la dimension entrepreneuriale et des **perspectives professionnelles**. Ces éléments sont repris en synthèse dans le tableau CL8 ci-dessous.

Tableau CL8 – Les thèmes issus du second entretien sur le cas pilote

Thèmes	
Thème 1	▶ Motivations à transmettre
Thème 2	▶ Choix de la nouvelle activité professionnelle
Thème 3	▶ Modalités entrepreneuriales
Thème 4	▶ Valeurs associées à la dimension entrepreneuriale
Thème 5	▶ Perspectives professionnelles.

1.1.3.3. Le troisième et dernier entretien sur le style cognitif

La préparation du troisième entretien et les modalités de son déroulement sont détaillés ci-dessous.

La préparation : relecture et recours au MBTI®

Une lecture approfondie des transcriptions des deux premiers entretiens nous a conduite à remarquer la forte rationalisation qui imprégnait le récit de la cédante, qu'il s'agisse du processus de transmission ou du scénario de vie développé depuis. Cette caractéristique nous

a suffisamment interpellée pour nous interroger sur le **type cognitif** sous-jacent de la stratégie mise en œuvre par l'ex-propriétaire-dirigeante.

L'école cognitive en stratégie s'intéresse au processus complexe d'élaboration de la vision stratégique en cherchant à l'appréhender au travers du prisme mental. Mintzberg, Ahstrand et Lampel (1998 [2009] : 202) rappellent « qu'il existe différents types cognitifs de stratégies, ce qui a des conséquences de poids pour la stratégie adoptée ». Ces auteurs relèvent d'ailleurs l'intérêt des travaux des psychologues qui permettent de mieux appréhender cette « *terra incognita* » qu'est le contenu de la tête du dirigeant. Ils précisent également que « l'instrument de Myers-Briggs (Myers, 1962), fondé sur les travaux de Jung, est le plus connu dans cet ordre d'idées » (Mintzberg, Ahstrand et Lampel, 1998 [2009] : 177).

Le **questionnaire Myers-Briggs pour l'Indication du Type®** (MBTI® : *Myers Briggs Type Indicator*) a été élaboré dans les années 1940 par Isabel Briggs Myers. Les recherches originelles se sont poursuivies durant les années 1950, conduisant à sa première publication⁵³ en 1962. L'instrument psychométrique MBTI® est régulièrement utilisé comme moyen d'opérationnaliser la théorie des types psychologiques élaborée par Jung (Heitmann-Ménager, 2006-2). Cette théorie vise l'identification de fonctions et d'attitudes psychiques spontanées (Cauvin, 2003).

Le déroulement : identification du type MBTI®

Etant certifiée à l'utilisation de l'indicateur de personnalité MBTI® depuis 2002, nous avons pensé opportun de tester son utilisation dans un contexte de recherche, lors du troisième entretien mené auprès de la cédante une dizaine de jours après la précédente entrevue.

Procédant de la découverte du type psychologique, le face à face avec notre interlocutrice s'est articulé en deux temps. Dans une première étape nous lui avons proposé de répondre au **questionnaire de personnalité MBTI® de niveau I**, qui par auto-positionnement conduit à repérer les fonctions et attitudes préférées par un individu. Les résultats de l'indicateur ont été temporairement laissés de côté pour se concentrer sur la seconde étape de l'entrevue dédiée à un **entretien de découverte du type**.

⁵³ Source : <http://www.myersbriggs.org>, site de la fondation Myers et Briggs consulté le 23 janvier 2012. L'indicateur typologique Myers-Briggs, MBTI®, est une marque déposée depuis 1988. Il est actuellement commercialisé en Europe par l'entreprise OPP, Société internationale de conseil en psychométrie, dont le site est consultable à l'adresse : <http://www.opp.eu.com>.

Il est admis que les recherches scientifiques utilisant le MBTI® puissent se dispenser de procéder à un entretien de découverte du type, à condition que les répondants soient informés par avance qu'ils ne pourront bénéficier d'un *feed-back* (Osiris, 2002). D'ailleurs les modes d'utilisation du MBTI® que nous avons repérés dans la littérature académique francophone et anglo-saxonne en sciences de gestion confirment cette pratique (Gardner et Martinko, 1996). Nous avons cependant choisi de procéder à une **multi-angulation des données collectées** (Miles et Huberman, 2003) concernant les préférences psychologiques de la répondante, en intégrant un temps de confrontation et d'investigation complémentaire. Il existe en effet des facteurs susceptibles d'influencer la clarté de l'auto-positionnement (OPP, 2002) comme :

- le manque de différenciation du type si la population concernée est jeune,
- les difficultés à choisir entre les attentes sociales (famille, univers professionnel...) et les préférences de chacun,
- la période de passation qui peut également correspondre à une étape du développement personnel au cours de laquelle les processus précédemment inutilisés ou dépréciés sont actualisés.

De plus, les critiques portées à l'encontre de certaines recherches (Gardner et Martinko, 1996) en raison d'un manque de rigueur méthodologique nous ont confortée dans cette orientation.

Les **dimensions du MBTI® ont été présentées** à la cédante, en utilisant un support informatisé complété par des exemples de situations issues de notre pratique professionnelle. Cette partie d'entretien n'a pas été enregistrée puisque l'exposé nous revenait. Après chaque dimension, la cédante a été sollicitée pour savoir si elle percevait une préférence. En cas de divergence entre sa perception et les résultats du questionnaire, nous avons continué à investiguer sans orienter ses réponses. Après ce temps de présentation et de découverte des types psychologiques, une synthèse des **caractéristiques des deux profils** entre lesquels elle hésitait lui a été remise. La lecture de ces documents tirés de Briggs-Myers (2001) lui ont permis de faire un choix.

Nous tenons à souligner l'atmosphère très détendue dans laquelle s'est déroulé ce troisième entretien, car sur cette période de fête (23 décembre) l'activité du cabinet conseil se trouvant ralentie, nous avons pu réaliser une longue entrevue d'une durée totale de 3h30. Cet entretien, était assimilable à une « **période de grâce** » (Romelaer, 2005 : 128) pendant laquelle le temps devient élastique.

1.2. L'analyse du discours de la cédante

La transcription du contenu des trois entretiens a été réalisée à partir de leur enregistrement numérique. Le caractère fastidieux de l'exercice s'est rapidement estompé derrière la richesse des propos collectés.

1.2.1. La condensation des données discursives recueillies

Le processus de condensation des données a débuté dès la fin de chaque entretien et s'est enrichi au fur et à mesure des lectures de leur transcription. A cet effet, nous avons élaboré une **fiche de synthèse des entretiens** dont la maquette figure en annexe CL2. Les points clés du parcours de la cédante y sont repris ainsi que des renseignements relatifs à l'entreprise cédée et aux activités actuellement exercées. La planification des entretiens, leurs modalités de déroulement et leur nature ont également été précisés. Enfin, chaque entretien a fait l'objet de commentaires et d'interprétations « à chaud » réalisés à son issue et après une première lecture flottante de sa transcription. Ces informations ont été structurées en quatre volets : les éléments saillants de l'entretien, les premières réflexions qui s'en dégagent, les pistes de littérature académique qui en émergent et les thèmes à aborder ou sur lesquels revenir lors de l'entrevue suivante.

1.2.2. Le codage des propos de la cédante

En vue de débiter l'analyse en profondeur des données collectées durant les entretiens narratifs, nous avons relu plusieurs fois les transcriptions afférentes afin de nous en imprégner fortement.

Le **processus de codage** s'est déroulé en six temps. Dans un premier « mouvement de va-et-vient entre la constitution des rubriques et le dépouillement des réponses une à une » (Mucchielli, 1994 [1998] : 57), nous avons élaboré une liste de catégories de codage non hiérarchisées, dites nœuds libres dans NVivo 8 ou *free nodes* dans la version anglophone. Nous avons emprunté les codes relatifs aux actes, activités et significations à Lofland (1971 [2005]) et deux codes à Miles et Huberman (2003) concernant les événements et les stratégies. Ils ont été complétés par la catégorie des acteurs, thème issu des nœuds organisateurs généralement utilisés (Trébucq, 2009). Enfin, les étiquettes de codage ont été

enrichies par les dates, les rôles, les scénarios, les statuts et le vécu. Ces dernières ont été formulées pour coller au plus près des propos collectés. Il en ressort un **premier « dictionnaire des thèmes »** (Wacheux, 1996 : 97) composé de onze catégories de codage non hiérarchisées. Ce dictionnaire est présenté en annexe CL3.

Dans un second temps, nous avons mis en relation les thèmes de la liste précédente avec les axes d'études proposés par Mahé de Boislandelle (2002) pour appréhender la transmission d'entreprise dans une perspective pluridisciplinaire. Il en est ressorti une **structure hiérarchisée de codage** (Bazeley, 2007 [2009]) articulée en cinq nœuds parents ou *parent tree nodes*, qui sont en fait des catégories et onze nœuds enfants ou *child tree nodes*, qui équivalent à des sous-catégories. Les nœuds parents correspondent aux préoccupations fondamentales du prédécesseur-cédant quant à la cession de son entreprise, à savoir les dimensions métaphysique, psychologique, patrimoniale, politique et économique-juridico-financière (Mahé de Boislandelle, 2002). Nous présentons en annexe CL4, l'architecture de cette seconde phase de codification relative au croisement des variables de processus et de la perspective pluridisciplinaire de la transmission d'entreprise.

Dans un **troisième temps**, nous avons élaboré une liste de nœuds libres en vue d'analyser l'ensemble des propos de la cédante sous l'éclairage de son profil MBTI®. Ces catégories sont issues des quatre préférences associées au profil ENTJ (Briggs-Myers, 2001). **Une liste de quatre thèmes**, Extraversion, Intuition, Pensée, Jugement a été élaborée sur la base des caractéristiques des modes de fonctionnement psychiques sous-jacents des dites préférences (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]). Elle est présentée en annexe CL5.

Dans un **quatrième mouvement**, les variables d'analyse des processus ont été croisées avec les **phases du cycle d'investissement** (Cadiou, 1990). La configuration hiérarchique de codage (Bazeley, 2007 [2009]) est articulée en trois nœuds parents, relatifs aux phases d'investissement, de désinvestissement et de réinvestissement, et onze nœuds enfants, tels que précédemment évoqués. Cette opération a permis de dégager **le cycle d'investissement de la cédante**. L'architecture de cette troisième étape de codification est présentée en annexe CL6.

Dans un cinquième temps de déstructuration-restructuration des données recueillies, une prise de recul a permis d'envisager un nouveau **codage de nature inductive** cette fois. Cette

analyse transversale des données et des regroupements opérés jusque-là avait pour finalité de « séparer, dans le discours de l'acteur, les éléments descriptifs, des éléments explicatifs » (Wacheux, 1996 : 113). Il a conduit à l'émergence de **cinq composantes** susceptibles d'apporter une compréhension spécifique de **l'élaboration et du déploiement de l'après-transmission** du point de vue de la cédante. La liste de nœuds libres (Bazeley, 2007 [2009]) sur laquelle s'est fondée la dernière phase de codage est précisée dans l'annexe CL7.

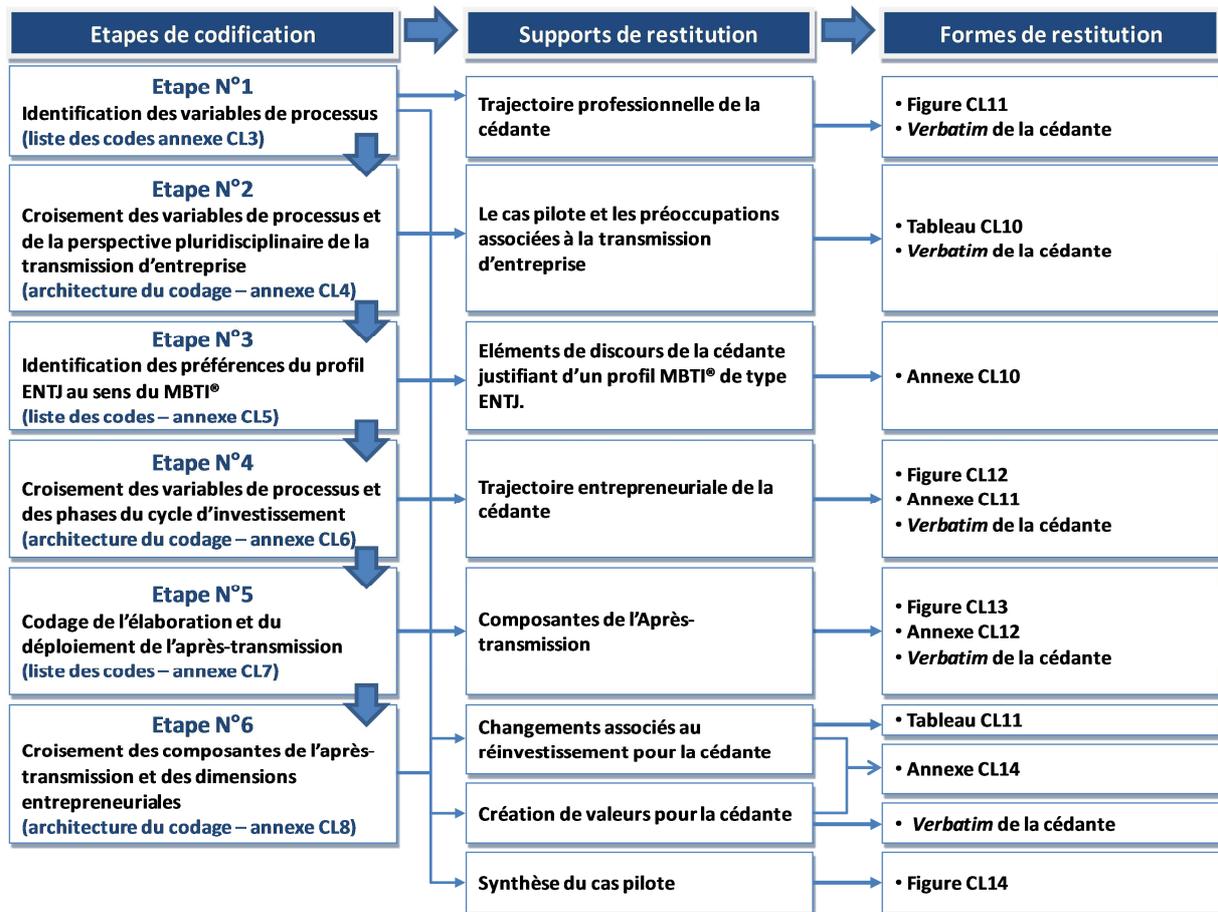
Enfin, dans un **dernier mouvement analytique**, les composantes de l'après-transmission nouvellement mises au jour ont été croisées avec les **dimensions constituantes de l'entrepreneuriat** (Bruyat, 1993 ; Paturel, 2005). Le dernier codage hiérarchique (Bazeley, 2007 [2009]) est articulé autour de deux nœuds parents, relatifs au changement et à la création de valeur nouvelle et/ou l'économie de suppression de valeur, et de cinq nœuds enfants, représentés par les composantes du développement adulte, du style cognitif, de l'identité entrepreneuriale, de l'identité professionnelle et de la stratégie de réinvestissement. L'articulation de cette dernière étape de codification est présentée en annexe CL8.

1.2.3. Les produits de l'analyse du discours de la cédante

Nous souhaitons témoigner de la recherche de sens qui nous a guidée dans l'analyse (Miles et Huberman, 2003) du cas pilote, cœur de l'étude liminaire. Pour ce faire, la **présentation des résultats et conclusions de l'analyse** s'opère sous deux formes. D'une part, nous produisons régulièrement des synthèses prenant la forme de tableaux ou de graphiques. D'autre part, des données brutes extraites du récit de la cédante sont directement intégrées dans la restitution de l'analyse afin de parvenir à « une démonstration impressionniste, par petites touches » (Gombault, 2005 : 49). Nous mobilisons ainsi la méthode des citations-jalons (Hlady Rispal, 2002) en optant volontairement pour des extraits suffisamment longs de sorte que le sens des propos initiaux ne soit pas dénaturé. Par ailleurs, l'exploration est restituée conjointement dans sa perspective descriptive et compréhensive en raison du caractère indissociable de l'écriture et de l'analyse (Gombault, 2005).

Nous présentons ci-dessous l'articulation entre le processus d'analyse des données discursives de la cédante et les supports de restitution produits, ces derniers étant détaillés en section 2.

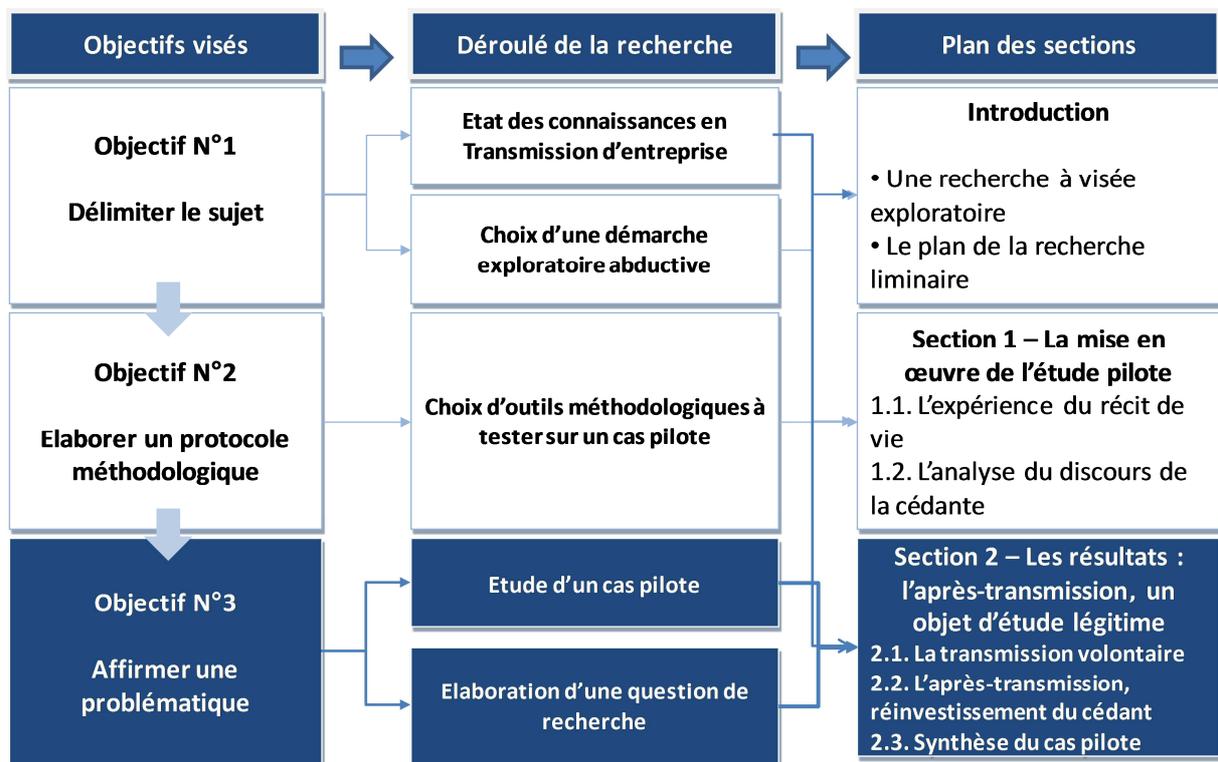
Figure CL10 – Le processus d’analyse et supports de restitution du cas pilote



Section 2. L'après-transmission, un objet d'étude légitime

La seconde section du présent chapitre est dédiée à la légitimation de l'après-transmission comme objet d'étude à l'issue de l'étude du cas pilote. Les objectifs, le déroulé et le plan afférents sont rappelés dans la figure ci-dessous.

Figure CL11 – L'architecture de la section 2 du chapitre liminaire



Nous avons mobilisé l'étude d'un cas unique comme stratégie de recherche à part entière (Hlady Rispal, 2000). La richesse des données collectées auprès d'une cédante de PME autorise la production d'une analyse en profondeur dont nous restituons désormais les résultats. Ces derniers visent à dégager des propositions finales (Gombault, 2005), qui bien que conclusives de l'étude liminaire, ne sont qu'intermédiaires au regard du travail doctoral qui se poursuit dans les titres prochains.

Dans l'alternative : présentation des résultats après que l'analyse a été formalisée ou exposé au fur et à mesure sans le dissocier de l'analyse (Gombault, 2005), nous avons opté pour la voie d'une présentation mixte. Des réflexions sont formulées au fil de la présentation des résultats de sorte que le lecteur puisse suivre au mieux le cheminement de notre pensée. Puis une synthèse de l'étude de cas est présentée incluant les propositions qui ont émergé de l'analyse (Gombault, 2005). Nous avons également cherché à respecter les conseils de Paturel (2004 : 61) relativement à l'emploi des méthodes biographiques, à savoir que « les propos rapportés doivent rester fidèles aux récits exposés par les personnes interrogées, avec la disparition autant que faire se peut du chercheur dans ce qu'il soumet au lecteur ».

Le vécu de l'ex-proprétaire-dirigeante est confronté aux préoccupations humaines fondamentales sous-jacentes de la transmission d'entreprise. Il en émerge une approche différenciée de la transmission volontaire *versus* les transmissions les plus courantes relevant du départ en retraite (2.1.). L'analyse se poursuit par la mise en lumière d'une analogie entre l'après-transmission et le processus de réinvestissement de la cédante (2.2.). Au final, une synthèse du cas pilote est présentée (2.3.).

2.1. Une approche différenciée de la transmission volontaire

Dans l'introduction générale développée lors du colloque « Les enjeux de la transmission d'entreprise » organisé par le GESEM⁵⁴, Mahé de Boislandelle (2002 : 4) relève que préserver l'existant, à savoir « gérer de façon organisée la reprise d'entreprise » est désormais une priorité tout aussi cruciale que soutenir la création d'entreprise.

Cependant, sensibiliser les propriétaires-dirigeants d'entreprises aux risques associés à une préparation insuffisante, voire défailante de la transmission alors qu'il en va de la survie de l'organisation qu'ils ont impulsée ou, *a minima* dirigée, requiert de bien appréhender l'ensemble des ressorts sous-jacents à ce type d'opération. Pour une **transmission réussie**, cet auteur propose de convoquer une « **vision intégrative et transversale** » plutôt qu'une approche disciplinaire qui bien qu'intéressante ne permet pas « d'entrer véritablement dans la peau et la tête » du cédant (Mahé de Boislandelle, 2002 : 5).

⁵⁴ GESEM : Equipe de recherche en gestion de l'Université de Montpellier 1, ayant organisé plusieurs colloques portant sur la transmission d'entreprise.

Partant des travaux de Bauer (1993) pour qui le patron de PME est une **personnalité tricéphale**, fonctionnant selon une rationalité économique, politique et familiale, les axes précédents sont enrichis pour y intégrer les **perspectives métaphysique et psychologique**. Mahé de Boislandelle (2002 : 6) souligne au final que « la transmission d'entreprise soulève de nombreuses interrogations et inquiétudes et [...] est au cœur de préoccupations humaines fondamentales »

2.1.1. La transmission au cœur de préoccupations humaines fondamentales

Dès lors que « pour comprendre le comportement des chefs d'entreprise et leurs décisions, il faut saisir leur action comme le produit de rationalités différentes et inextricablement liées » (Bauer, 1993 : 2), Mahé de Boislandelle (2002) propose d'aborder la transmission d'entreprise sous l'angle de cinq préoccupations relevant des registres métaphysique, psychologique, patrimonial, politique, et économique-juridico-financier. Cette approche pluridisciplinaire permet alors de **rompre avec la règle du « parler-seulement-économique »** (Bauer, 1993 : 1), langage classique à destination des parties prenantes internes et externes à l'organisation⁵⁵. Cette ouverture permet d'envisager « dans un monde supposé rationnel, des oppositions entre logiques d'action contradictoires » (Bauer, 1993 : 36) et d'étudier en profondeur le processus de transmission d'entreprise. En effet, si le principe de la **rationalité multiple** du dirigeant de PME est à l'œuvre au quotidien (Bauer, 1993), elle s'exprime également lors des décisions à caractère stratégique engageant durablement l'entreprise, comme les décisions d'investissement, de diversification, de restructuration ou de transmission.

2.1.1.1. Une perspective métaphysique

La première préoccupation humaine fondamentale évoquée par Mahé de Boislandelle (2002) relève de la **métaphysique au sens existentialiste** du terme, c'est-à-dire de la recherche du sens, des fins de l'existence⁵⁶. La transmission de son entreprise interpelle le dirigeant sur **le devenir, la pérennité, la survie** de l'organisation au-delà de lui-même et sur la possibilité de

⁵⁵ Salariés, clients, fournisseurs, conseillers bancaires, fonctionnaires, responsables politiques, journalistes

⁵⁶ Lexicographie du substantif "métaphysique", sens A.-2.a)-, consultée sur le site du CNRTL, à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/métaphysique>, le 8 février 2010.

« se » **prolonger** par un passage de relais de son œuvre **auprès de sa progéniture ou de tiers** externes à la famille.

En effet, la transmission est « parfois vécue comme le dénouement d'une histoire de vie, la perte d'un lien fortement investi sur le plan affectif, imaginaire ou autre, une réorganisation et un réaménagement existentiels plus ou moins profonds » (Pailot, 1999 : 177). Elle est « l'heure des bilans tant sur le plan professionnel, familial que personnel » (Boussaguet, 2005 : 27). En relisant son histoire personnelle, le cédant s'interroge sur ce qu'il a fait de sa vie et ce qu'il peut en faire, une fois son entreprise vendue. C'est d'ailleurs la question primordiale sur laquelle Lecointre (2002 : 22) interpelle le cédant : « Et tout d'abord, savez-vous ce que vous ferez après avoir vendu ? ». Ce questionnement est incontournable, au risque d'engendrer une rétractation de dernière minute ou une tension qui rattrapera l'ex-dirigeant à un moment ou un autre (Lecointre, 2002). Il est indissociable de la réflexion sur les bénéfices secondaires liés à une structuration rigoureuse et rythmée d'un emploi du temps, dont le dirigeant est désormais privé (Pailot, 1999 ; 2000 ; 2002). La rupture qui s'amorce est d'autant plus angoissante que le lien unissant le dirigeant et l'entreprise était fort (Kets de Vries, 1988 ; Baumert, 1992 ; Vatteville, 1994). Considérer que l'entreprise constitue le symbole d'une réussite personnelle (Kets de Vries, 1988) et par là-même un prolongement de la personnalité, une extension de soi (Catry et Buff, 1996 ; Duchénéaut, 1996) revient à assimiler la rupture avec l'entreprise du fait de la transmission, « étape pourtant naturelle de son développement » (Bah, 2002 : 11) comme une **mort symbolique** (Pailot, 1999).

Si « renoncer au pouvoir ébranle cette envie profonde que chaque homme porte en lui de croire à sa propre immortalité » (Kets de Vries, 1988 : 100), la cession conduit à se défaire de ce qui faisait sens dans sa vie (Vatteville, 1994). **L'enjeu métaphysique** de la transmission d'entreprise par le cédant est donc de donner une signification nouvelle à la phase d'existence qui s'ouvre devant lui. La capacité essentielle qui est ici requise pour l'ex-proprétaire-dirigeant est celle d'**accepter sa finitude**, c'est-à-dire le caractère fragile parce que mortel de sa condition humaine (Pailot, 2002).

2.1.1.2. Un angle psychologique

La seconde préoccupation est d'**ordre psychologique** (Mahé de Boislandelle, 2002). Selon Kets de Vries (1988), la transmission d'entreprise est susceptible de mettre au jour un drame

psychologique dont les cédants n'ont pas nécessairement conscience. La littérature académique s'est enrichie ces dernières années pour comprendre les comportements et les attitudes des dirigeants ; ces derniers pouvant se révéler comme les premiers facteurs de blocage du processus de transmission (Inoussa et Saint Cyr, 2000). Les résistances individuelles du cédant s'expriment sous la forme de **freins psychologiques**. Ils sont étudiés, tant dans un contexte de transmission à un tiers externe que dans un contexte successoral afin d'appréhender les leviers d'actions favorisant la **continuité organisationnelle** (Deschamps, 2000 ; Lecointre, 2002 ; Cadieux et Lorrain, 2004 ; Boussaguet, 2005).

La perspective psychologique de la transmission interpelle le cédant dans sa **manière de vivre le retrait d'une organisation** qui est parfois l'œuvre d'une vie. Elle s'intéresse à la rupture du lien d'attachement, parfois viscéral qui le lie à son « bébé » (Boussaguet, 2005) et aux pertes associées (Pailot, 1999) ; la **théorie du deuil** étant alors visitée dans une acception élargie (Pailot, 1999 ; Bah, 2006). Il est ici question de **séparation importante**, de perte d'une relation porteuse de sens et source de contentement (Gut, 1993).

La transmission peut ainsi être abordée sous l'angle des « pertes de gains symboliques et narcissiques procurés par l'occupation d'une position sociale dominante » Pailot (2002 : 177). Convoquer ainsi une **théorie de la perte** pour éclairer le ressenti du cédant permet d'appréhender la rupture douloureuse, voire la crise (Vatteville, 1994) que constitue cette opération de **détachement**. L'abandon de l'objet "entreprise" est d'autant plus éprouvant que ce lien possessif quasi-viscéral ou charnel s'accompagne « souvent d'une très forte implication professionnelle et d'une superposition de *son* identité professionnelle et personnelle » (Pailot, 2002 : 177). De manière très pragmatique, Lecointre (2002 : 22) conseille : « Envisagez donc la rupture sereinement, en ayant clairement conscience de tout ce que vous **abandonnez** (les honneurs, la respectabilité, le stress de l'actif, la voiture de fonction, la conviction d'être indispensable, la position sociale...) ».

Du point de vue du cédant, **l'enjeu psychologique** majeur réside dans le renoncement à un objet qui lui est cher, c'est-à-dire le « passage d'une perte subie à une perte acceptée » (Pailot, 1999 : 179). La capacité essentielle requise est alors pour l'ex-proprétaire-dirigeant, de **mener un travail de deuil** (Pailot, 1999). D'une durée estimée de six à neuf mois (Roy, 1997), il consiste en un « processus intrapsychique, consécutif à la perte d'un objet d'attachement, et par lequel le sujet réussit progressivement à se détacher de celui-ci » (Laplanche et Pontalis, 2011 : 504).

2.1.1.3. Un point de vue patrimonial

La troisième préoccupation humaine qui imprègne la transmission d'entreprise relève de la **dimension patrimoniale** (Mahé de Boislandelle, 2002) dont le dirigeant est le garant.

Dans une **perspective économique**, s'intéresser au patrimoine constitué par l'entreprise interpelle **l'efficacité du dirigeant**, c'est-à-dire sa capacité à faire croître la valeur marchande de l'entreprise (Bauer, 1993). Cet auteur évoque alors deux cas extrêmes : le premier concerne le dirigeant fortement intéressé par la dimension économique qui ne sera pas forcément vendeur parce qu'il gardera l'entreprise en portefeuille tant que les flux de trésorerie espérés du maintien en exploitation seront supérieurs à ceux procurés par la vente. Le corollaire en est qu'il vendra l'entreprise dès lors que sa valeur sur le marché sera supérieure aux flux de trésorerie qui auraient résulté de la continuité.

La **question successorale** est indissociable de la dimension patrimoniale. Le rêve dynastique en est une déclinaison⁵⁷ (Bauer, 1993 : 150), mais, à supposer que le cédant dispose d'un successeur digne de poursuivre son œuvre, la difficulté réside dans les modalités d'un partage égalitaire alors que certains enfants peuvent ne pas travailler dans l'entreprise (Bauer, 1993). En l'absence d'un vivier familial de dirigeants, le cédant peut encore assouvir son rêve dynastique et entretenir son fantasme d'immortalité (Kets de Vries, 1988 ; Bauer, 1993) en choisissant un « fils adoptif ».

La dimension patrimoniale de la transmission d'entreprise interpelle enfin le cédant sur la **préservation des valeurs** de l'entreprise (Bauer, 1993). Le dirigeant de PME « colore et influence » (Muller, 1996) fortement l'organisation de sa vision, de ses valeurs, de son style de direction et de ses méthodes managériales, au point que ce type de structure apparaît comme une organisation incarnée par son dirigeant (Deeks, 1976). Dès lors, transmettre son entreprise peut le conduire à craindre la perte de l'empreinte imprimée à l'organisation (Muller, 1996). Face à un tel questionnement, la transmission intra-familiale n'est pas nécessairement la panacée, car même si l'intention de continuité soutient un tel choix (Fiegener *et al.*, 1996 ; Hugron, 1998 ; Cadieux et Lorrain, 2002), le cédant peut craindre que son successeur ne rejette ce qui a été accompli (Kets de Vries, 1988).

L'enjeu patrimonial de la transmission d'entreprise est la défense de ce qui a été construit. L'héritage à laisser peut être concret tout autant qu'intangible (Kets de Vries, 1988). Dès lors

⁵⁷ Le rêve dynastique est illustré par les propos d'Yvon Gattaz, ancien président du CNPF, Conseil National du Patronat Français : « En chaque chef d'entreprise sommeille un chef de dynastie... Les chefs d'entreprise se divisent en deux catégories : ceux qui pensent que le génie est héréditaire et qui se trompent ; et ceux qui n'ont pas d'enfants ».

en *pater familias* (Bauer, 1993) soucieux de ses « enfants »⁵⁸, la principale capacité requise pour le cédant est celle de **préserver l'héritage pécuniaire et symbolique** qui s'est constitué au fil du temps.

2.1.1.4. Un éclairage politique

Le quatrième ressort sous-jacent de la transmission d'entreprise participe de la **dimension politique**. En tant qu'*homo politicus*, le dirigeant de PME anime un système politique représenté par l'entreprise (Bauer, 1993). La transmission de son entreprise l'interpelle quant à **l'exercice du pouvoir** et aux **capacités décisionnelles** mobilisés en tant que dirigeant (Duchéneaut, 1996). La rupture associée aux transferts de propriété et de gestion peut être mal vécue. La première raison en est que la perte du pouvoir pour le cédant équivaut à se perdre un peu soi-même (Muller, 1996). Le second motif réside dans la disparition du plaisir associé à l'activité de direction (Pailot, 2002). Les peurs latentes peuvent d'ailleurs engendrer des **conduites irrationnelles**, à première vue (Kets de Vries, 1988). Ainsi, certains dirigeants en âge de partir en retraite restent aux commandes sans se préoccuper de ce qu'il adviendra après leur disparition (Bauer, 1993 : 90). D'autres craignent que leur autorité jusqu'alors pleine et entière, ne soit remise en cause et écartent progressivement tout prétendant sérieux à la reprise, tandis que d'autres cédants maintiennent encore sciemment leur héritier dans un rôle d'attente passive (Bauer, 1993).

Le pouvoir du propriétaire-dirigeant de PME se fonde également sur l'« **alchimie des compétences** » que requiert sa fonction (Durand, 2001). L'image du dirigeant de PME véhiculée dans l'opinion publique⁵⁹, héros indépendant, preneur de risques et innovateur renvoie un portrait insuffisant pour appréhender l'omniprésence, la concentration de toutes les responsabilités (Boussaguet, 2005), la diversité des rôles et des compétences requises (Observatoire des PME, 2005) et la polychronicité de tous les instants (Faber, 2000)⁶⁰. Le

⁵⁸ Le mot "enfant" est entendu ici au sens large. Il recouvre non seulement la progéniture du cédant mais également ses collaborateurs.

⁵⁹ Selon un sondage de l'institut IPSOS réalisé en avril 2004, sur un échantillon de 1010 personnes âgées de 15 ans et plus, interrogées par téléphone selon la méthode des quotas (sexe, âge, profession du chef de famille, catégorie d'agglomération et région), les Français ont une bonne image des PME. En effet, 75 % d'entre eux créditent les dirigeants de PME d'opinions positives alors que dans le même temps, l'image véhiculée par les dirigeants des grandes entreprises est fortement dépréciée. Ainsi 56 % des répondants ont une mauvaise image des patrons des grandes entreprises et 64 % d'entre eux manifestent même de l'hostilité à l'égard des patrons des grandes entreprises multinationales.

⁶⁰ Faber (2000 : 50) emprunte ce concept aux recherches de HALL, E.T. (1984), *La danse de la vie, temps culturel, temps vécu*. Paris : Le Seuil-Points Essais. Dans les cultures dites polychrones, il est d'usage de procéder à plusieurs activités en même temps et d'appréhender les horaires avec flexibilité.

portefeuille de compétences détenu par le cédant revêt un caractère cumulatif et contingent. Le plus souvent, ses compétences se sont élargies progressivement à d'autres champs à partir de la maîtrise d'un savoir-faire dans un **domaine spécialisé** (Filion, 2007). De plus, le développement de ses aptitudes est étroitement lié au **contexte de l'entreprise** comme le secteur d'activité, le stade de développement ou la taille de celle-ci. (Observatoire des PME, 2005).

La perspective politique de la transmission d'entreprise concerne aussi la **perte des légitimités professionnelle et sociale** du dirigeant (Meier, 2002). Le risque existe de rompre avec les réseaux dans lesquels il s'est progressivement inséré, donc de ne plus être connu ni reconnu (Vatteville, 1994). Le cédant s'expose à la perte de la **légitimité interne** qu'il a acquise auprès de ses collaborateurs comme dirigeant, voire spécialiste d'un domaine. Sa **légitimité externe** est également impactée en raison de la disparition des liens sociaux qu'il entretenait avec ses clients, ses fournisseurs (Meier, 2002) ou d'autres dirigeants. Le **changement de rôle**, de propriétaire-dirigeant à cédant, peut faire vaciller l'identité de ce dernier dans la mesure où « chacun est constitué de l'intériorisation consciente et inconsciente de l'ensemble des relations aux autres » (Muller, 1996 : 31). La perte de rôle revêt encore une **connotation symbolique** (Barnes et Hershon, 1994) conduisant le cédant à s'interroger sur la « perte de gains symboliques et narcissiques procurés par l'occupation d'une position sociale dominante » (Pailot, 2002).

L'enjeu majeur de la dimension politique de la transmission d'entreprise pour le cédant réside dans sa capacité à accepter **d'abandonner ses possibilités d'action ou d'influence, sur les personnes et les choses**. Mahé de Boislandelle (2002 : 6) résume les difficultés associées aux renoncements nécessaires en questionnant : « comment être à la fois sage et résigné ? ».

2.1.1.5. Une approche économique-juridico-financière

La dernière préoccupation humaine concernant la transmission d'entreprise, du point de vue du cédant, relève de l'approche classique à savoir la **dimension économique, juridique et financière** (Mahé de Boislandelle, 2002). « Quelque soit sa forme juridique, l'entreprise est susceptible d'être cédée comme n'importe quel autre bien ayant une valeur économique » (Vilain, 2004 : II-22). Dès lors le dirigeant de PME est confronté comme tout acteur économique ayant produit de la richesse (Bauer, 1993) à l'estimation de la **valeur d'un bien à céder**. Les méthodes d'évaluation des entreprises ne manquent pas. Qu'elles se fondent sur

l'exploitation, les actifs ou le marché, elles visent toutes à « quantifier les avantages futurs qu'en retireront les actionnaires actuels et potentiels » (Cadieux et Brouard, 2009 : 144). Pourtant cette question n'est pas simple car « attaché à son affaire, le cédant a tendance à lui donner un prix excessif, une **valeur sentimentale** » (Bah, 2002 : 19). Céder en partie son passé peut le conduire à aligner sa valeur sur celle applicable **au meilleur moment de son activité** (Vilain, 2004). Le repreneur quant à lui s'achète un avenir. Il a donc tendance à envisager un prix à la baisse pour se laisser une double marge de manœuvre : celle requise pour mener à bien les réorientations stratégiques visant à pérenniser l'organisation ainsi que celle lui permettant de faire face à d'éventuels aléas juridiques. Il convient dès lors de retenir la « juste valeur marchande » (Cadieux et Brouard, 2009 : 142) qui bien que subjective, correspond au prix qu'un acheteur serait effectivement prêt à payer, au regard des informations disponibles et du contexte de marché (Bauer, 1993). L'« **évaluation adaptée des actifs et des passifs** » (Mahé de Boislandelle, 2002 : 6) intègre la maîtrise des **engagements juridiques** associés au transfert de propriété. La démarche logique de *bargaining* entre le cédant et le repreneur vise à échanger des informations afin de délimiter et de réduire la zone de transaction. Elle est par ailleurs indissociable du **contexte économique** dans lequel se déroule la transaction ainsi que des effets de mode qui, à certaines périodes, peuvent contribuer à favoriser ou *a contrario* pénaliser certains secteurs d'activité (Brancaleoni et Masquelier, 2005).

S'agissant de la dimension économique-juridico-financière de la transmission d'entreprise, l'enjeu majeur pour le cédant est ici **d'évaluer de manière raisonnable** l'entreprise qu'il envisage de vendre. L'aptitude principale sollicitée ici relève de sa capacité à développer une attitude distanciée quant à la valeur de l'entreprise, c'est à dire d'**objectiver la transaction**. C'est envisageable si le cédant dissocie le subjectif de l'objectif (Mahé de Boislandelle, 2002) et considère que la perte d'un « petit bout de soi » (Boussaguet, 2005 : 26) ou la **dépossession d'un élément du soi étendu** (Belk, 1988)⁶¹ est acceptable. Dans le cas contraire, les notions de prix et les engagements juridiques du projet cédé, constitutifs de l'identité du cédant, peuvent le conduire à s'interroger sur sa propre valeur et celle des engagements qu'il a souscrits.

⁶¹ Belk (1988) développe en effet le concept d'*extended self*, ou soi étendu, qui révèle que nous sommes ce que nous possédons.

En synthèse, nous résumons dans le tableau ci-dessous les préoccupations humaines fondamentales, implicites ou explicites, pour le cédant lors de la transmission de son entreprise. La nature des dites préoccupations est précisée ainsi que les capacités centrales requises pour que le cédant vive au mieux cette phase de vie.

Tableau CL9 – Les préoccupations humaines fondamentales de la transmission d’entreprise

Adaptées à partir de Mahé de Boislandelle (2002 : 6)

Nature de la préoccupation	Déclinaisons de la préoccupation	Capacité centrale requise par le cédant
Métaphysique	Questionnement sur la pérennité, la survie, la mort, le devenir, le prolongement de soi, le passage de relais, la survie par les enfants ou par des tiers	Accepter sa finitude
Psychologique	Confrontation à l’abandon, au renoncement, à l’acceptation du retrait, au deuil de son œuvre	Faire le deuil
Patrimoniale	Préservation de l’héritage, de la succession, des valeurs	Préserver l’héritage
Politique	Acceptation de l’abandon de pouvoir, de savoir-faire, de réseaux relationnels et sociaux	Abandonner le pouvoir
Economique, juridique et financière	Evaluation adaptée des actifs et des passifs, engagement raisonnable, dissociation du subjectif et de l’objectif, de l’affectif et du concret, maîtrise des engagements juridiques.	Objectiver la transaction

2.1.2. Le cas pilote et les préoccupations humaines de la transmission

La première étape de l’analyse du cas pilote a consisté à confronter les propos recueillis auprès de la cédante avec les ressorts humains sous-jacents de la transmission d’entreprise répertoriés par Mahé de Boislandelle (2002), afin d’en dégager les similitudes ou les divergences. Il ressort de ce cas d’espèce que les préoccupations fondamentales s’expriment de **manière plus nuancée** que les crises ou les deuils (Pailot, 2002 ; Bah, 2006) auxquels il est régulièrement fait référence lors des témoignages du vécu de la transmission du point de vue du cédant. L’analyse détaillée des préoccupations sous-jacentes de la transmission du point de vue de la cédante figure en annexe CL9.

2.1.2.1. Exprimer qui on est vraiment, dimension métaphysique

Le cédant envisage difficilement sa retraite car « en transférant le capital de son entreprise, il transmet une partie de sa vie » (Bah, 2002 : 19). Nous avons choisi de nous intéresser à des situations originales de transmission qui semblent moins contraintes que la retraite. Dans ce contexte moins familier, que recouvre la perspective métaphysique ? L'étude du cas pilote apporte un double éclairage à cette interrogation. Elle met en exergue, d'une part un **changement dans la perspective temporelle** s'exprimant par un décalage au monde et un rattrapage du temps perdu, et d'autre part une **phase de vie centrée sur l'acceptation de soi et l'expression de ses potentialités**.

Un changement dans la perspective temporelle

Pour la cédante, il y a en effet une certaine **urgence à changer**, confirmant que « la succession d'une entreprise marque une rupture au temps » (Meier, 2002) : « *Je me suis dit, si j'ai envie de changer de métier, c'est maintenant. Je ne me voyais pas finir Directrice d'école un peu aigrie par les jeunes que je ne comprenais plus* ». Cette incapacité à se projeter durablement dans une même activité professionnelle se fonde sur la **perception du vieillissement**, qui « produit ce décalage entre le monde qu'on a connu et celui dans lequel on vit aujourd'hui » (Arnould, Cadiou et Stéphan, 2010 : 154) : « *Tu vois, quand j'ai démarré en tant que responsable de centre, à 26 ans, j'avais des jeunes qui avaient presque mon âge ... je les comprenais et c'était un management assez souple, management qui n'a duré qu'un temps [...] et je pense que passés les 40 ans, je ne les comprends plus tant que ça. ... Pourtant j'ai beaucoup d'empathie, une certaine forme ...envie de les protéger, de les aider, mais moins de patience, beaucoup moins de patience* ». Les propos recueillis ci-dessus corroborent que « par bien des aspects, le monde en transformation rapide tend à devenir plus étranger pour ceux qui vieillissent » (Caradec, 2007).

Par ailleurs, cette perception du temps qui passe inexorablement nécessite désormais **de ne pas le perdre** : « *Aujourd'hui, je me dis comment j'ai pu rester si longtemps. Il y a eu une mutation, c'est pour ça que je te parle du cap de la quarantaine. J'ai l'impression que de 20 à 40 ans, je me suis un peu laissée porter, j'étais plus routinière sûrement. Et aujourd'hui j'ai envie d'accélérer, je vois les choses différemment, sans perte de temps. Je sais qu'il reste 20*

ans, peut-être un peu plus, il reste 25 ans... Mais avec une volonté d'aller plus haut, différemment ». Cette envie de continuer à avancer s'accompagne **d'une forme de revanche au temps**. Il s'agit de rattraper ce qui peut l'être, de poursuivre les objectifs dont la réalisation a pu être freinée par la vie : « *On est quand même bien ralentie dans ses élans d'ambition. Je ne perds pas de vue mon objectif quelque soit le temps. Je ne suis pas pressée, je sais qu'il y a des contraintes quand on a des enfants. Ça peut être une contrainte, ça a mis un gros ralenti entre 30 et 40 ans, parce que j'ai eu mes jumeaux à 30 ans et ma fille à 34 ans, donc là ça m'a quand même freinée. Je pense que j'aurais travaillé autrement. Aujourd'hui... j'ai 44 ans, j'ai les mêmes vues qu'à 30 ans, 25-30 ans, c'est un bis* ».

Une phase de vie centrée sur l'acceptation et l'expression de soi

La phase de vie dans laquelle s'inscrit la transmission de l'entreprise et ses suites, s'accompagne pour la cédante de réflexions visant à une plus grande **acceptation de soi** et à **l'expression de ses envies et potentialités**.

L'acceptation de soi s'accompagne de la **capacité à dire qui l'on est**, comment l'on fonctionne. Ainsi la cédante précise : « *Je peux partir de rien en fait. Et j'ai une façon un peu véhémente de le dire, je m'en rends compte parce que je m'entends parler... Pourquoi ? Je ne sais pas. On n'est pas là peut-être pour aller trop loin, mais c'est vraiment très profond, très ancré...Partir de rien, je ne sais pas si c'est un goût, si c'est un défi... En tous cas pour moi, ça n'a pas été une obligation, j'aurais pu faire autrement. Je ne sais pas ce qui m'autorise ça. C'est quand même un élément fort chez moi* ».

Cette acceptation conduit à **l'expression de qui l'on devient**, de ce vers quoi l'on tend : « *Il y a une chose que je trouve de plus en plus intéressante, ce sont des relations plus en profondeur avec les autres. Je crois qu'avec le temps, le reste ne m'intéresse pas. Et donc, je suis assez tranchée sur des aspects comme ça. C'est-à-dire qu'être à l'aise avec les gens, oui, je le suis. Si je vais à un cocktail, je suis très à l'aise. Mais de discuter avec légèreté et superficialité, alors ça dépend si on me raconte des grosses blagues belges, moi ça va me faire rire. Mais j'ai l'impression que je ne construis rien, que ça ne me fait pas avancer, c'est stérile. Ça ne m'intéresse pas à terme donc, là-dessus, je suis devenue très dure, c'est cette vision des choses qui est extrêmement profonde par contre* ».

L'introspection à laquelle la cédante s'est prêtée lors des entretiens, laisse également émerger la **conscience de la présence d'ambivalences**, d'un tiraillement entre des aspects qui lui semblent contraires et qui la questionnent : « *Moi, je suis plus sauvage que ça. Je peux paraître assez avenante, je dirais même parfois exubérante. Dans un contexte de travail, c'est ce qu'on dit de moi et ça se fait assez naturellement. Assez volubile, mais sur le fond je ne suis pas du tout comme ça. [...] Ce qui surprend après, c'est de voir dans ma personnalité quelqu'un d'assez sérieux, qui est plutôt par moment assez austère même, presque ascétique. Tu vois, l'une de mes frustrations c'est de ne pas avoir pu passer un an dans un temple bouddhiste. Et à côté de ça, je porte des lunettes avec des strass, des paillettes* ».

L'aptitude à entrer en relation avec les autres, à s'insérer dans un réseau social, à s'adapter à l'environnement relève de la **persona** (Jung, 1964 [2006])⁶². Cette figure archétypale est doublement utile à l'entrepreneur. D'une part, elle facilite la communication (Humbert, 1983), ce que confirme la cédante : « *Et ça aussi, ça fait partie de ma personnalité, parce que je pense que dans la création d'entreprise [...] il faut quand même avoir un côté extraverti. Parce que moi, j'en vois créer leur entreprise. Ils [ne] font plus la fête, le nez dans les tableaux Excel, contrôle de gestion, etc... Ils se plantent complètement avec leurs équipes ou se plantent dans la relation au client. Je ne dis pas que pour être un bon commercial, il faut faire un peu le clown mais tu vas vers l'autre* ». D'autre part, ce masque est également salutaire car il donne « la possibilité pour le sujet d'être présent tout en étant à distance » (Humbert, 1983) : « *Donc attention au personnage, je suis en protection, je suis assez sauvage, assez lucide... sans doute, une volonté de me protéger* ».

L'avancée en âge et la maturité incitent la cédante à exprimer une certaine **dualité dans les valeurs** qu'elle porte : « *Voilà, si on va encore plus loin, c'est sûrement prouver qu'on peut partir de zéro et arriver, je l'espère, le plus haut possible. Peut-être parce que, attention, je n'ai pas cette ambition à tout prix et j'aimerais l'avoir. J'aimerais être comme ça ! (rires). Et là, entre ça et Médecin sans Frontières, alors ça ne va plus du tout. Mais je pense aussi que tout le monde fonctionne aussi un peu comme ça, on a tous des valeurs manichéennes en soi. C'est-à-dire que tu sais, le businessman qui est dévoré par son ambition, qui est à fond tout le temps, etc... Par moment, il a en face de lui quelqu'un et il va lui dire : je voudrais pouvoir*

⁶² Jung (1964 [2006]) emprunte au théâtre antique le nom de cette instance psychique. La *persona* désigne en effet le masque du rôle endossé par le comédien, au travers duquel « il faisait résonner leur voix (*per-sonare*) » (Humbert, 1983 : 58).

m'occuper des autres. Alors là, bon, c'est sans doute une petite lueur où je me dis : pourquoi j'y vais pas comme ça ».

Cette conscience d'une certaine ambivalence la conduit à **s'interroger sur ses intérêts, notamment professionnels** : *« J'aime beaucoup le terrain également, mais pas que le terrain, j'aime beaucoup la réflexion. Je ne sais pas où je suis, en réalité j'aime les deux ».* L'investigation du champ professionnel se mêle au **champ personnel** : *« Peut-être que j'aurais une tendance avec le temps à être plus en repli, oui. Aujourd'hui, je ne sais pas. On est très exactement sur le type de question que je me pose souvent. C'est une quête de soi, une recherche, j'en sais rien, je ne peux pas te dire. Par exemple, par rapport à mon activité, est-ce que je préfère produire ou commercialiser ? Je ne sais pas. J'aime bien les deux : la production, rester enfermée dans le bureau, tard le soir. Ça ne va pas du tout me créer de problème, l'over-commercialisation : plus. C'est-à-dire au bout d'un moment, je trouve ça un peu fatigant, futile... Attention, ce n'est pas futile de ramener du chiffre d'affaires pour la structure, mais bon la relation avec les autres, ce n'est pas toujours intéressant ».*

Le questionnement relatif à son activité actuelle la conduit à **évaluer ses choix professionnels** précédents : *« D'avoir fait la formation en histoire, de faire un retour sur le passé, de m'intéresser à des personnalités, ou politiques ou autres, non c'est fascinant. Mais à l'époque le DESS RH n'existait pas, sinon je l'aurais sûrement fait...Alors, moi déjà, il aurait fallu que j'aie plusieurs vies. Dans une, j'aurais été médecin sans frontières, dans une autre, j'aurais été avocate en droit des sociétés, pas le privé c'est trop compliqué, ah ça !, et en trois, j'aurais été patronne d'un cabinet de recrutement, conseil en RH. Remarque, c'est ce que je fais. [...]. Donc si c'était à refaire, soit je partirais sur ces trips-là ou alors j'irais faire la même chose, mais j'irais plus vite ».*

Cette prise de recul l'amène à préciser **son ambition pour demain**, un futur qui lui permettrait d'exprimer ses potentialités : *« Eh bien, peut-être pour développer sur un plan régional, national, il n'y a pas de limites... J'ai toujours essayé de regarder assez haut. [...] Si je n'arrive pas tout en haut, ce n'est pas grave, mais au moins, sûrement pas vers le bas. Ce n'est pas que je veux devenir patron de, je ne sais pas, Hudson France, à terme, mais tu vois par exemple, je pense à un gros, quelque soit le gros cabinet parisien, situé sur les Champs, etc... Je ne pense pas que ce soit Superman ou Superwoman qui soit à la tête de ce*

cabinet, je ne pense pas que ce soit inaccessible. Pour moi, il faut donner du sens à ses projets, et il ne faut pas se limiter ».

En synthèse,

Alors que la dirigeante interviewée cède l'organisme de formation qu'elle a dirigé et repris à l'âge de 44 ans, la préoccupation métaphysique associée à la transmission de son entreprise ne nous semble pas relever de la finitude, mais du **développement en tant qu'adulte**. Selon les préceptes jungiens, ce qui importe c'est **d'exprimer qui on est vraiment**, de s'ajuster à soi-même et de faire de la place à son être intérieur (Houde, [1986] 1999) empreint d'ambivalences, bref, de répondre à l'ambitieux projet de réussir sa vie (Languirand, 1989).

2.1.2.2. Rationnaliser pour un vécu apaisé, dimension psychologique

S'agissant de la perspective psychologique, le vécu de la cédante se révèle doublement atypique. Il ne reflète **aucune menace de son identité** (Pailot, 2002) et l'ensemble de la démarche mise en œuvre témoigne d'une forte **rationalisation et anticipation**. Cette expérience de vie contraste avec l'idée régulièrement développée que « la transmission de l'entreprise, étape pourtant naturelle de son développement, est le plus souvent réglée à la hâte, discrètement, comme s'il était honteux d'arriver à l'âge de la retraite ou de vouloir vendre son entreprise » (Bah, 2002 : 11).

Un vécu de la transmission sans affectivité excessive

Bien que la cédante ressente un fort attachement, un lien quasi-maternel (Boussaguet, 2005) au centre de formation qu'elle a dirigé et repris quelques années plus tard, son **intérêt majeur réside dans le choix d'un repreneur** susceptible de garantir une certaine continuité dans l'empreinte qu'elle a imprimée à sa structure : « *C'était un peu mon bébé quand même, et les élèves, je voulais que ça reste sur du qualitatif. Donc avec l'INSFOR⁶³ à la fois, comme je vais rester⁶⁴, on va appliquer ma méthodologie, bon. On va garder la même équipe, c'est*

⁶³ INSFOR : Nom fictif de l'institut de formation auquel la cédante a vendu l'école privée qu'elle dirigeait.

⁶⁴ Pour une meilleure compréhension des propos de la cédante, nous précisons qu'elle a accompagné la structure repreneuse pendant presque deux ans.

vraiment des formateurs qui se défonçaient, qui faisaient bien leur métier. [...] On avait de beaux résultats à l'examen, jusqu'à 98% au BTS ...avec un bon retour sur l'emploi, ça j'y tenais ».

La cédante affiche une **lucidité et une distante neutralité** alors que l'institut de formation auquel elle a vendu sa structure cède à son tour l'entreprise à un organisme qu'elle avait sciemment écartée lors des négociations initiales : *« J'étais même harcelée par une structure ... alors que je ne voulais absolument pas lui vendre car elle allait flinguer mon équipe. J'ai vendu à INSFOR et ça s'est parfaitement bien passé. Et quand je suis partie, ils ont vendu à cette personne-là et elle a honnêtement flingué l'équipe, effectivement. Bon ceci dit après c'est la vie.... »*

Le vécu de la transmission ne semble ici **en rien assimilable à un deuil**, au sens de la « perte d'un "petit bout de soi" qui menace le Moi de mort psychique et bouleverse l'identité du sujet organisée autour d'un mode de vie familial » (Pailot, 2002 : 179). En effet, la cédante précise elle-même *« Pour moi, il n'y a pas de rupture, il y a une vraie continuité parce que ça a mûri. J'avais la volonté de créer un cabinet de ce type avant même d'avoir vendu l'école, les relations avec M. Serge⁶⁵, tous les acteurs du milieu, c'était quand même pas un hasard ».*

La rupture de la dialogique individu-organisation (Bruyat, 1993) est bien réelle, mais le vécu apparaît comme non douloureux. Le **caractère apaisé de cette séparation** est peut-être à relier à l'aspect volontaire du retrait. Non seulement le projet sous-jacent à la transmission permet d'associer **désir de changement et résorption des insatisfactions** : *« Aujourd'hui même, si j'étais sollicitée pour faire de la formation, tu vois je ne crois pas que je le ferai. Peut-être dans 5 ou 6 ans, j'y reviendrai. J'aurai changé d'avis, ça me fera plaisir de me retrouver dans une salle de cours. Mais c'est vraiment l'activité, j'ai eu envie de passer à autre chose ».* Le projet professionnel mis en œuvre dans **l'après-transmission est aussi porteur de bien-être** : *« Je me sens très bien, honnêtement je suis contente d'avoir quitté l'environnement de la formation, d'avoir rejoint l'entreprise de cette façon là ».*

Pour la cédante, la **perte** objective du lien capitalistique et managérial avec l'entreprise cédée est assez **anodine** : *« Je ne pense pas qu'il y ait une réelle rupture, en fin de compte ».* En ce

⁶⁵ M. Serge : Dirigeant d'un cabinet de recrutement que la cédante a régulièrement consulté. Nous préciserons ultérieurement la finalité de ces rencontres.

sens, elle confirme que « le retentissement psychologique de la perte est fonction de la singularité de l'organisation psychique du sujet concerné » (Pailot, 2002 : 179).

Une démarche personnelle empreinte de rationalité et d'anticipation

D'autres éléments singuliers sont apparus lors de l'analyse. Ils conduisent à considérer que la démarche mise en œuvre par la cédante durant les phases de transmission et de post-transmission, est avant tout un cheminement personnel, fortement empreint de rationalité et d'anticipation.

Questionnée sur les personnes qui l'ont accompagnée durant et depuis la transmission, la cédante précise qu'il s'agit **d'une réflexion très personnelle**, à laquelle son **entourage familial ou professionnel n'a quasiment pas participé**. La rencontre avec son nouvel époux n'a en rien modifié son projet, seule sa localisation aurait pu être différente : « *Je pense que si je n'avais pas changé de vie, si je n'avais pas rencontré Eric⁶⁶, j'aurais agi de la même façon. Peut-être que je ne serais pas à Brest* ». Son père, détenteur de 30% des parts de la SARL qu'elle a cédée, est intervenu « *très peu, parce que en fait, mon père était mon associé mais il s'est jamais occupé de l'entreprise* ». De même, elle n'a pas partagé ses intentions avec ses collaborateurs : « *Et surtout pas à l'équipe qui voyait ça comme une catastrophe. Ce qui leur faisait très peur, c'est mon départ* ». Elle a uniquement sollicité une aide technique auprès de son frère expert-comptable pour « *positionner l'offre sur un plan comptable* ».

Le **caractère réfléchi de la démarche** de la cédante doit être souligné. La décision de transmettre a mûri progressivement : « *C'est-à-dire que avant d'approcher ces gens-là⁶⁷, j'y ai réfléchi pendant 2 ans, à peu près. Et ça a mis du temps car je ne me suis pas réveillée un jour...ras-le-bol, je change, je vends tout. Ça ne s'est pas passé comme ça* ». Mais une fois décidée, la transmission n'est plus remise en cause : « *Pas d'autres scénarii, pas de mise en gérance. Non, la page quand elle est tournée, elle est tournée. J'ai cette aptitude à faire ça quand même, à ne pas me retourner. Je réfléchis longuement par contre* ».

La mise en œuvre de la cession s'accompagne d'une **démarche proactive** de la dirigeante qui s'implique personnellement dans la recherche de repreneurs : « *Mon réflexe, ça a été d'approcher des gens que j'avais identifiés comme repreneurs potentiels... Je n'ai pas du tout*

⁶⁶ Eric : Prénom fictif de l'époux de la cédante.

⁶⁷ La cédante parle des organismes de formation susceptibles de racheter sa structure.

été rencontrer des personnes, tu sais, qui font de la mise en relation. Des repreneurs, moi j'ai approché directement des groupes... J'ai approché ORGFOR⁶⁸, j'ai approché INSFOR et d'autres locaux ».

S'agissant de l'élaboration du projet d'après-transmission, la dirigeante prend le temps **d'envisager plusieurs options** dont les configurations varient fortement : manager, créateur ou repreneur, secteur de l'agro-alimentaire ou secteur des services, PME ou grande entreprise. L'un des scénarios consiste à prendre une responsabilité managériale dans le groupe repreneur de son entreprise : *« C'était un beau poste, bien payé, un métier que je connaissais. On m'avait proposé une fonction, direction Marketing, pour le conseil, parce qu'ils appréciaient ma griffe. Oh, j'aurais pu accepter ça. [...] J'aurais pu être salariée ».*

Une seconde possibilité réside dans la direction d'un cabinet régional de conseil en ressources humaines. Dans cette option, l'objectif de la cédante est de racheter progressivement les parts sociales du dirigeant qui prépare son départ en retraite : *« Le poste était intéressant, c'était bien payé... Clientèle quimpéroise. Pour moi, c'était une clientèle très différente du local, de beaux comptes, franchement tu vois.... Donc qu'est-ce que je fais ? Je fais, je ne fais pas ? ».* Elle renonce finalement à cette opportunité en raison de l'engagement qu'elle a pris d'accompagner les repreneurs de son entreprise : *« Parce que là ça n'aurait pas fait un an, donc j'ai testé le terrain. Bah ! Ce n'était pas vraiment possible, j'aime bien respecter mes engagements. Ça, c'est ce que j'ai dit à M. Serge, je leur ai promis que ce serait 2 ans, je ne vais tout de même pas partir, ça fait même pas un an ».*

La cédante va même jusqu'à **tester l'un des scénarios professionnels envisageables** de cette phase d'après-transmission. Elle intègre une coopérative agro-alimentaire d'envergure nationale en tant qu'Attachée au Directeur Général. Elle est attirée par l'image qui émane de l'entreprise : *« Parce que j'ai toujours eu une belle idée de l'entreprise COOPALIM⁶⁹ et que franchement... J'ai toujours été attirée par l'agro ».* Pourtant elle est lucide sur l'inadéquation entre l'emploi qui lui est proposé et ses compétences : *« le poste ne correspondait pas du tout à mon profil, mais à la fois tel qu'on me l'avait décrit, c'était pas du tout ce qui se passait sur le terrain... Au début, je suis arrivée quand même en toute*

⁶⁸ ORGFOR : Nom fictif d'un réseau privé français d'écoles techniques et de centres de formation professionnelle.

⁶⁹ COOPALIM : Coopérative agroalimentaire d'envergure nationale.

transparence en disant à M. Bernard⁷⁰ ..., c'était le premier entretien, attention je ne suis pas une administrative, je ne suis pas secrétaire, je ne suis pas forcément très facile non plus, je suis comme ci, je suis comme ça, j'avais rien à perdre ». Elle décide cependant de tenter l'aventure qui se soldera peu de temps après, par une démission ; aventure dont elle ressort sans amertume : « J'ai fait 2 mois chez COOPALIM, ça c'était une sombre erreur. Mais à la fois, c'était une expérience que je ne renie pas, et puis pourquoi ? Parce que je ne savais pas ce que j'allais faire. Est-ce que j'allais intégrer un cabinet ou est-ce que j'allais créer ma boîte ? Je n'avais pas tant que ça le virus de la créa d'entreprise... J'en sais rien, j'avais envie d'être responsable d'une unité, ça je m'en suis rendue compte ».

Après un temps **d'analyse des options possibles** allant jusqu'au retrait d'une option testée, le seul scénario professionnel viable qui émerge, est la création d'entreprise : « A partir du moment où je ne peux aller travailler avec les uns, je ne peux pas travailler avec les autres, donc je vais monter ma propre structure. Comme ça, je lui donnerai ma propre culture, enfin pas la culture, l'identité ».

S'agissant de la création d'un cabinet conseil en ressources humaines, choix finalement retenu, la cédante envisage avec clarté le développement de sa trajectoire professionnelle. Le **futur semble apprivoisé**, c'est-à-dire dessiné non dans ses modalités pratiques mais dans les intentions portées par la dirigeante : « Je voudrais aller vers une plus grosse taille de cabinet, ... mais me stabiliser déjà dans la connaissance du management d'un cabinet de 5-6 personnes. Et après, je ne sais pas, un développement autre ». Par ailleurs, bien qu'elle soit consciente que la taille actuellement réduite de la structure qu'elle a impulsée, nécessite qu'elle s'implique personnellement dans l'opérationnel, elle sait déjà comment elle souhaite faire évoluer son rôle de dirigeante : « J'ai une vision du cabinet qui fait que, c'est pas sûr encore, il faut que j'avance, mais ce que je voudrais à terme, c'est reprendre un positionnement plus de manager, moins de producteur, tout en restant dans la relation clients et m'entourer d'experts. Voilà le but ». Si l'ambition de développement s'exprime avec force, la cédante inscrit une nouvelle fois sa démarche dans un **parcours progressif, organisé, empreint d'humilité** : « J'accompagne le chef d'entreprise, je n'accompagne pas le R.H., pas encore, dans le sens où les R.H., on les retrouve dans les plus grosses structures. Il faut rester modeste dans un premier temps, ce n'est pas comme ça que ça se passe. Les grosses

⁷⁰ M. Bernard : Nom fictif du Directeur Général de COOPALIM.

structures, eh bien là, ça se passera peut-être par le réseau, mais dans un premier temps, je préfère démarrer progressivement en TPE, petites PME, grosses PME et puis on verra ».

Une autre caractéristique qui nous a interpellée dans les propos de la cédante, concerne la banalisation, **l’approche très distanciée tant de la démarche de création que celle de la transmission**. Diriger une entreprise est pour elle une activité normale au regard de son environnement familial : *« ça a toujours été le décalé qu’il y a eu quand j’ai intégré l’ESC Executive⁷¹. Parmi mes camarades, il n’y en avait pas un qui avait créé sa boîte. [...] Ils disaient : ah là ! T’es patron ! Moi je ne voyais pas où c’est gênant... Evidemment je suis contente, mais j’ai vécu dans cet environnement donc, pour moi, c’est logique »*. Même si elle regarde avec une certaine satisfaction le fait d’avoir bien vendu son entreprise, là-encore elle l’aborde avec beaucoup de recul : *« De quoi suis-je fière ? Oui sûrement d’avoir cédé, d’avoir eu un chèque en échange. Bon mais je trouve que c’est normal, ça fait partie de la vie ... je banalise quand même beaucoup ça »*. Cela lui semble suffisamment insignifiant qu’elle serait prête à envisager à nouveau un scénario de cession: *« Si un jour pour une raison ou pour une autre, je devais partir, je devais arrêter, je ferais une cession de la même façon que j’ai fait la première. Je ne dis pas que c’est toujours plaisant mais ça reste technique. Eh bien ! Je vendrais à mes collaborateurs »*.

La phase de transmission, tout comme le scénario de vie post-transmission développé par la cédante, s’ancrent dans une démarche personnelle qui se montre **réfléchie, organisée, testée, projetée, tout en maintenant une certaine distanciation affective**. S’agissant de l’indicateur de personnalité MBTI®, la cédante se reconnaît dans un **profil ENTJ** dont la description générale peut être synthétisée par les caractéristiques suivantes : les ENTJ sont des meneurs naturels et des organisateurs nés ; ils conceptualisent et théorisent volontiers et traduisent les possibilités en plans pour atteindre leurs objectifs à court et moyen terme. Ce sont des visionnaires stratégiques qui ont le don de planifier les gens et les organisations dont ils ont la responsabilité, en vue des besoins futurs (d’après Briggs- Myers, 2001: 25). Les éléments de discours de la cédante confortant son choix de profil réalisé sont présentés en annexe CL10.

Les caractéristiques du profil ENTJ semblent conformes à la posture sous-jacente à la démarche d’après-transmission mise en œuvre par la cédante. Cette dernière reflète un type

⁷¹ Cycle de formation continue, dont le niveau équivaut à un Master en Management.

cognitif particulier (Mintzberg, Ahstrand et Lampel, 1998 [2009] : 202) empreint de rationalité et d'anticipation. La vision du monde qui s'en dégage ici est celle d'un monde où tout est possible, sous réserve de volonté et d'organisation, un monde où tout est à construire : « *Quand j'étais même, je regardais en boucle Robinson Crusoé qui arrivait sur son île déserte, qui n'avait rien et qui faisait tout.... Sur mon CV, quand j'étais en recherche d'emploi, au niveau de mes diplômes, ce sont des galets qui se succèdent les uns après les autres* ». Ce sont également d'autres qualités spécifiques de son profil MBTI® qu'elle met au service des dirigeants qu'elle accompagne désormais *via* son cabinet conseil : « *Avec toujours cette forte association, cette force de proposition, l'analyse du terrain, de l'environnement, la synthèse* ».

En synthèse,

Pour la cédante, il ne s'agit pas de faire son deuil, donc de se détacher d'un passé émotionnellement chargé, mais plutôt d'organiser de manière rationnelle un futur qu'elle conçoit plus en phase avec ses désirs actuels. La stratégie qu'elle élabore apparaît comme un processus cognitif qui se déroule d'abord dans sa tête (Mintzberg, Ahstrand et Lampel, 1998 [2009]). Sa mise en œuvre se fonde sur l'exploitation des qualités issues de son profil MBTI®.

2.1.2.3. Exploiter son patrimoine, dimension patrimoniale

En bon *pater familias*, le dirigeant de PME est le garant vis-à-vis de ses enfants, de ses associés ou de ses collaborateurs de la préservation et de la valorisation du patrimoine collectif développé (Bauer, 1993). Cette préoccupation se retrouve partiellement dans l'étude du cas pilote, sans que les décisions prises par la cédante sur ce registre n'entravent le déploiement de son portefeuille de compétences, dans une nouvelle activité entrepreneuriale.

Un souci mesuré de l'empreinte à laisser

Soucieuse de **développer la valeur marchande** de l'entreprise (Bauer, 1993), la cédante est satisfaite de la notoriété que l'institut de formation a progressivement acquise : « *Sur un plan qualitatif une bonne réputation, on s'était spécialisé dans l'activité de formation touristique,*

on était devenus des référents dans ce domaine-là ». La recherche d'un repreneur la conduit à étudier quatre propositions de rachat, mais attentive au devenir de ses salariés, elle exclut une option susceptible de déstabiliser ses collaborateurs : « *Et ça c'était important pour moi, préserver l'équipe* ». Elle est satisfaite de les avoir accompagnés durant 18 mois dans la mesure où ça lui a permis de **parfaire l'imprégnation de son empreinte** (Muller, 1996) : « *J'étais responsable du tout, avec une griffe forcément, et c'est ce qu'on m'avait demandé de faire, c'était fortement estampillé SUDFOR⁷²* ». Mais au final, elle exprime **peu de regrets quant à l'inefficacité des précautions** qu'elle a prises pour rassurer l'équipe. La structure cessionnaire ayant vendu rapidement le centre de formation au repreneur potentiel qu'elle avait précédemment exclu, elle déclare : « *c'est un peu la politique de l'autruche, parce que tu sais parfaitement bien, tu demandes des garanties mais tu sais que quand tu seras vraiment partie, voilà...* ».

Le souci de préserver une certaine forme d'héritage apparaît mesuré car s'il transparaît dans ses intentions⁷³ initiales, la cédante s'inquiète finalement peu de la destruction de cet héritage (Kets de Vries, 1988) par le repreneur ultérieur, la page étant tournée.

Un rêve entrepreneurial en marche versus un rêve dynastique inexistant

La cédante a réparti les fonds issus de la cession de son entreprise en deux voies, d'une part un capital réservé pour ses enfants, et d'autre part le capital initial nécessaire à la création d'une nouvelle entreprise : « *Il y a une partie qui a servi à lancer cette activité bien évidemment, et puis une autre partie que j'ai placée pour mes enfants, à laquelle je ne touche pas* ». Bien qu'endossant le rôle du *pater familias* qui **sécurise l'avenir matériel de sa progéniture** (Bauer, 1993), la cédante insiste plus volontiers sur le juste **réinvestissement dans sa nouvelle activité entrepreneuriale**. La mise de fonds est volontairement réduite tout en permettant de donner la première impulsion, ce qui engendre une mise en danger favorable au développement : « *Et c'est en fait une activité où tu injectes une certaine somme pour démarrer, mais après elle doit dégager de la rentabilité. Que ça ait de la valeur et ne pas tomber dans le piège justement, de se laisser un peu aller, de ne pas se fixer des objectifs assez conséquents et d'être obligé de réajuster parce que ça ne marche pas. Et du coup, ceci explique cela. Je ne suis pas entourée encore d'experts, alors que si j'avais réinvesti*

⁷² SUDFOR : Nom fictif de l'institut de formation cédé par la dirigeante.

⁷³ Nous entendons l'intention, ici, comme la volonté d'essayer, la motivation véritable et les efforts consentis pour aboutir selon AJZEN, I. (1991), « The theory of planned behavior », *Organizational Behavior and Human - Decision Processes*, Vol. 50, pp. 179-211.

d'avantage, j'aurais pu m'entourer d'experts, qui ont un coût forcément très élevé, je trouve... De redémarrer, c'est toujours extrêmement intéressant. De démarrer de rien avec une mise de fonds et de grossir comme ça ».

Le rêve dynastique, cher à Bauer (1993) est absent : soit il n'existe pas, soit il est prématuré de l'envisager au regard de l'âge des enfants de la cédante (14 et 10 ans), d'autant que nous n'avons pas de précisions sur la potentielle utilisation des fonds épargnés pour sa descendance.

Le transfert du portefeuille de compétences

Bien que le risque de perte du métier soit intégré par Mahé de Boislandelle (2002) dans la dimension politique de la transmission d'entreprise, il nous semble plus judicieux de l'aborder ici sous l'angle patrimonial. Cette dimension intègre selon Bauer (1993) la préservation des valeurs constituées par et grâce à l'entreprise. Selon Zarifian (2001) l'apprentissage et les compétences naissent de l'expérimentation et de la confrontation avec des situations et des acteurs. Nous considérons dès lors que les compétences développées par la cédante jusqu'à l'après-transmission sont assimilables à des valeurs créées, co-construites grâce à l'organisation qu'elle a précédemment dirigée.

Partant de la maîtrise d'un savoir-faire (Filion, 2007) dans le domaine de la formation et de la direction d'entreprise, la cédante a **transposé nombre des compétences acquises** lors de la reprise du centre de formation qu'elle a cédé depuis, au nouveau scénario entrepreneurial mis en œuvre, à savoir la création d'un cabinet conseil en R.H. Il s'agit notamment de **l'analyse, de la synthèse et de l'empathie** : *« Quand tu fais de l'ingénierie de formation, forcément tu développes tes activités derrière, de synthèse, d'analyse. Et ça, ça sert énormément à comprendre un patron qui est en train de t'exposer son propre projet. [...] Quand tu as été responsable de centre de formation, avec de la formation pro... on développe de l'écoute, on développe de l'empathie, l'accompagnement, la méthodologie, ça je le retrouve à chaque fois ».*

Il en va de même des **compétences commerciales** qu'elle juge indispensables pour bien exercer dans le domaine des ressources humaines : *« Je pense très sincèrement qu'un DRH doit aussi être un commercial, il doit vendre des idées à l'entreprise, il doit faire du marketing ».* Ces compétences commerciales sont par ailleurs incontournables pour le développement d'une entreprise en phase de démarrage : *« Si j'avais monté le cabinet avec*

quelqu'un qui avait déjà travaillé en cabinet, un consultant, ça aurait peut-être été plus simple. Mais bon, ça ne me gêne pas, je ne trouve pas ça très compliqué à la fois. Ça reste quand même le nerf de la guerre, c'est quand même de faire du commercial ».

Consciente de la nécessité d'adapter ses missions au contexte (Filion, 2007) particulier de la création d'entreprise, elle se plonge dans l'opérationnel tout en ayant hâte de redéployer ses **compétences managériales** : *« Ce qui veut aussi dire que je ne suis pas ici seulement pour produire, j'aime l'environnement métier, je prends plaisir à produire ces missions-là, mais je pense que progressivement je vais lâcher pas mal de choses, mais globalement pas le management ».*

En synthèse,

La préservation du patrimoine est à entendre ici comme la préservation d'un portefeuille de compétences duquel il convient d'extraire et de transférer celles qui sont nécessaires à la nouvelle activité, et non comme un patrimoine purement économique à faire fructifier. La préoccupation sous-jacente de la perspective patrimoniale paraît donc relever de l'exploitation des apprentissages acquis au cours du temps (Mintzberg, Ahstrand et Lampel, 1998 [2009]) et du déploiement d'un patrimoine de compétences tournées vers l'action, de savoirs en acte (Malglaive, 1994), c'est-à-dire d'un ensemble de savoir-faire opérationnels validés, utiles, utilisables et utilisés (Meignant, 1990). Il s'agit de sauvegarder le patrimoine personnel du cédant en faisant en sorte qu'à relativement brève échéance, les compétences endormies⁷⁴ (Cohen et Soulier, 2004) telles que la stratégie ou le management des hommes dans le cas présent, soient réactivées sous peine de disparition.

2.1.2.4. Renforcer son pouvoir, dimension politique

Le dirigeant de PME est détenteur d'un pouvoir décisionnel et de commandement (Kets de Vries, 1986) et d'une légitimité professionnelle et sociale (Meier, 2002) qu'il peut craindre de voir disparaître suite à la vente de son entreprise. La cédante prend plaisir à

⁷⁴ Selon Cohen et Soulier (2004), les compétences endormies sont connues et développées par l'entreprise, mais volontairement mises en sommeil. Ce concept nous semble pouvoir être transposé au cas de la cédante qui met partiellement en sommeil ses compétences managériales et stratégiques en vue de se concentrer en raison de la jeunesse de l'entreprise créée, au déploiement de compétences plus utiles à ce stade de développement, à savoir les compétences commerciales, juridiques et de gestion des ressources humaines.

contribuer activement à la destinée des organisations, la sienne comme celles des dirigeants qu'elle accompagne, tout en s'impliquant plus fortement dans les réseaux d'affaires.

Continuer à décider

La centralité du pouvoir décisionnel du dirigeant de PME a régulièrement été mentionnée pour évoquer la difficulté des cédants à passer la main dans un contexte de transmission d'entreprise (Bauer, 1993 ; Duchéneaut, 1996). Dans le cas présent, la cédante ne peut envisager de rompre avec cette compétence, ce savoir-faire qu'elle assimile volontiers à une déviation professionnelle du dirigeant (Kets de Vries, 1986) : « *Quand bien même si je ne me l'avoue pas... volonté non pas d'imposer ma vision mais de pouvoir apporter une valeur ajoutée, même s'il n'y a pas qu'en étant patron qu'on peut le faire. Mais oui, l'aspect décision doit être important, c'est une déformation ; faire partie des personnes qui décident, je dis bien, faire partie de et non pas être la personne qui décide... être dans la bulle décisionnaire* ». Mais la **compétence décisionnelle** s'entend également ici dans une acception que nous qualifions de juridique. En effet, après avoir testé le statut⁷⁵ de cadre salariée dans deux structures, le statut de dirigeant indépendant s'avère incontournable et révèle une **compétence d'attribution** : « *J'aurais pu être salariée mais pas comme ça. Je crois qu'il aurait fallu que je prenne la place du DG, peut-être* ». De plus une **compétence territoriale** étant requise pour assumer ce pouvoir décisionnel, au sens d'un espace, d'un lieu où il peut s'exercer. Cela ne s'avèrera finalement possible qu'au travers de la création d'une nouvelle entité et non de l'intégration ou la reprise d'une activité existante.

Des relations entre pairs, chefs d'entreprise

La cédante semble très satisfaite d'avoir développé dans sa nouvelle activité des relations de **plus grande proximité avec d'autres dirigeants** d'entreprises. Ainsi, elle a négocié la cession de son institut de formation d'égal à égal avec le dirigeant de l'entreprise repreneuse : « *On avait parlé de patron à patron, tu vois, donc à ce niveau-là* ». De même, le positionnement de son cabinet conseil en ressources humaines l'amène à côtoyer régulièrement d'autres dirigeants d'entreprises de petite taille : « *Je suis en prise directe avec*

⁷⁵ Le statut s'entend ici comme la « position qu'une personne occupe dans la société ; le prestige dont elle jouit au sein de cette société ». Extrait de la lexicographie du substantif "statut". Source : <http://www.cnrtl.fr/definition/Statut>, consultée le 3 février 2012.

des patrons de TPE, tous les jours, et ça, c'est passionnant. Ils m'exposent leur stratégie, je les accompagne réellement, on forme des binômes ». Enfin, la cédante s'investit plus régulièrement dans les **réseaux de cadres ou de dirigeants**⁷⁶. Au-delà du plaisir des rencontres, elle élargit ses contacts et ses prospects : « *Au niveau de ce qu'on va appeler para-professionnel peut-être plus d'implication dans le réseau que j'ai et que je développe beaucoup* ».

En synthèse,

Mahé de Boislandelle (2002) conseille au cédant la sagesse et la résignation pour résoudre l'exercice délicat de l'abandon du pouvoir. La cédante aspire au maintien d'un pouvoir décisionnel et même à son renforcement, concomitamment à un développement ambitieux mais progressif de son activité de conseil. Nulle résignation ici. Quant à la sagesse ? Peut-être prend-elle la forme d'une humilité quant au développement d'un destin entrepreneurial somme toute assez banal, puisque née d'une famille d'entrepreneurs, il était logique qu'elle crée un jour ou l'autre : « *Parce que j'ai un profil assez classique à l'origine puisque que je suis fille d'entrepreneur. Ça, c'est quand même très important, je pense, à la base* ». Dans ce cas d'espèce, il s'agit non d'un abandon de la dimension politique, mais au contraire de son transfert dans un autre espace entrepreneurial des rôles et du statut de dirigeant de PME.

2.1.2.5. Une transaction normale et facile, dimension économique-juridico-financière

L'enjeu majeur de la dimension économique-juridico-financière de la transmission d'entreprise réside notamment dans la juste évaluation de l'actif et du passif de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 2002), afin d'en dégager un prix acceptable.

La cédante présente une capacité à **objectiver la transaction**. Pour elle, la transmission s'apparente à un **acte de gestion naturel**, se conformant en cela aux conseils prônés par certains accompagnateurs de cession d'entreprise, tels le CRA, pour lesquels « il est essentiel

⁷⁶ La cédante est notamment membre du bureau de l'Association des Diplômés de l'établissement d'enseignement supérieur auprès duquel elle a suivi un cursus généraliste de formation en Management en 2002-2003.

de promouvoir la notion que tout dirigeant doit, un jour, s'occuper de sa succession, que c'est une situation naturelle inéluctable... Et le plus tôt sera le mieux » (DG Entreprises, 2002-2 : 126). Elle est satisfaite d'avoir vendu son entreprise dans les **conditions souhaitées** et ressent même un certain plaisir d'avoir pu exercer pleinement ses talents commerciaux : « *J'ai fait la négo en direct avec les acheteurs et ça, c'était super. Une grosse négo, comme ça, je trouve ça motivant, stimulant* ».

En synthèse,

Cette objectivation facile de la cession permet de soutenir l'idée que, dans certaines circonstances, l'entreprise est un bien comme un autre susceptible dès lors d'être vendu.

A l'issue de la première phase d'analyse des données recueillies sur ce cas pilote, nous présentons un tableau de synthèse rappelant la nature des ressorts humains sous-jacents de la transmission d'entreprise, assortis des capacités centrales requises par le cédant dans un tel contexte et complétés de la spécificité des préoccupations exprimées par la cédante.

Tableau CL10 – Les préoccupations liées à la transmission d'entreprise dans le cas pilote

Elaborées à partir de Mahé de Boislandelle (2002)

Nature de la préoccupation	Capacité centrale requise par le cédant	Expression de la préoccupation dans l'étude du cas pilote
Métaphysique	Accepter sa finitude	Exprimer qui on est vraiment
Psychologique	Faire le deuil	Préparer, planifier, rationaliser
Patrimoniale	Préserver l'héritage	Exploiter son patrimoine
Politique	Abandonner le pouvoir	Renforcer son pouvoir
Economique, juridique et financière	Objectiver la transaction	Opération de gestion quasi-courante

2.1.3. La légitimation de l'objet d'étude : l'après-transmission, un rebond du cédant ?

Le cas pilote que nous avons choisi comme étude liminaire semble constituer un cas d'espèce, en ce sens que les préoccupations métaphysique, psychologique, patrimoniale, politique et économique-juridico-financière s'expriment différemment des situations de transmission d'entreprise régulièrement étudiées. Ici, la **transmission spontanée** n'est pas un mythe contrairement à la proposition de Bauer (1993). **L'abandon du rôle de dirigeant est volontaire et programmé** après que le repreneur a été sélectionné et formé, même si ce rôle est maintenu dans une nouvelle activité entrepreneuriale.

L'énergie toute entière de la cédante semble orientée vers la **réalisation d'un nouveau projet professionnel**, plus en phase avec ses aspirations, au lieu d'être investie dans une crise psychique douloureuse (Pailot, 2002). Mobiliser la théorie du deuil au sens large, c'est-à-dire lorsqu'il n'est plus possible d'interagir avec un objet fortement investi (Wildöcher, 1981) alors même que l'objet ne disparaît pas, n'est pas adapté ici. En effet la cession de son école de formation est bien assimilable à la **perte d'un lien signifiant et satisfaisant** (Gut, 1993), puisque la cédante fait elle-même état d'une relation maternelle avec l'entreprise et ses élèves. Cependant les **gains symboliques et narcissiques** (Pailot, 2002) sont plus forts dans l'après-transmission au travers du rôle de créateur d'entreprise et de conseil auprès d'autres dirigeants. Les particularités du cas pilote sont-elles à mettre sur le compte de la singularité de l'organisation psychique (Pailot, 2002) de la cédante ou sur le caractère volontaire du retrait visant à mieux rebondir ailleurs ? Ce dernier aspect pourrait-il expliquer que la perte, puisqu'elle n'est ni subie ni exogène, ne soit une vraie crise, si l'on considère que « ce sont les changements extérieurs qui représentent une exigence de changement intérieur » (Pailot, 2002 : 180) qui engendrent les plus grands bouleversements affectifs ? De tout cela, nous ne savons rien.

Le scénario d'après-transmission qui se dessine ici semble relever des « **transmission-rebonds** » telles que Bauer (1993 : 63) les définit, c'est-à-dire d'opérations inscrites dans une double logique, entrepreneuriale et patrimoniale, où la cession devient le moyen de poursuivre des projets de création et de redéploiement. Pourtant, alors que pour cet auteur ces transmissions sont le fait d'une figure spécifique de l'*Homo Economicus*, nous estimons que dans le cas présent d'autres motivations président à la décision de cession par la cédante.

La notion de rebond nous semble cependant intéressante si nous empruntons le sens figuré du verbe rebondir⁷⁷. S'agissant d'une personne, rebondir signifie **reprendre de la force**, de la vigueur, réagir, ce qui caractérise assez bien l'attitude de la cédante dont l'enthousiasme et la fibre entrepreneuriale se trouvent revigorés par la transmission qui ouvre des possibles personnels et professionnels non encore explorés. S'agissant d'une opération, d'une action ou d'une œuvre, rebondir signifie prendre un **développement nouveau**, telle une affaire, une aventure ou une discussion. Cette perspective est au moins à double titre, assez conforme au processus mis en œuvre par l'ex-dirigeante. D'une part, elle crée une entreprise alors qu'elle dispose d'une expérience de la reprise, Deschamps (2000) montrant bien que ces **deux actes entrepreneuriaux ne sont pas de même nature**. D'autre part, bien que sa motivation à créer un cabinet conseil en ressources humaines soit ancienne, la cédante procède par **tâtonnements, expérimentations** qui sont autant de rebondissements dans le développement d'une nouvelle aventure professionnelle.

De cette analyse émerge la conviction qu'étudier en profondeur les transmissions d'entreprise pour un motif autre que la retraite est fondée. Cette **légitimité** est renforcée par le fait que les travaux étudiant les processus de transmission (intra-familiale ou extra-familiale) précisent rarement les motifs qui président à ces opérations : retraite, maladie, changement d'activité, réalisation de plus-value..... Nous retenons également à ce stade de la recherche que s'intéresser au cédant dans l'élaboration du projet d'après-transmission ne peut se faire sans prendre en compte la **rationalité multiple** qui s'exprime au travers de la **singularité** de ses préoccupations métaphysique, psychologique, patrimoniale, politique et économique-juridico-financière (Mahé de Boislandelle, 2002).

2.2. L'après-transmission comme réinvestissement du cédant

Nous retraçons désormais le film de l'après-transmission, du point de vue du cédant, afin d'en saisir les aspects dynamiques et temporels (Thiéart, 1999 [2003]). Berger et Luckmann (1966 [2002]) considèrent que comprendre la réalité d'un contexte ne peut être envisagé que dans la saisie de l'interaction du couple sujet-objet. Consciente de la limite de la démarche engagée dans le sens où, bien qu'intéressée par la dimension processuelle de l'après-transmission, nous procédons à une étude en coupe instantanée ; cette faiblesse a été

⁷⁷ Lexicographie de "rebondir". Site : <http://www.cnrtl.fr/definition/rebondir>, consulté en date du 1^{er} mars 2010.

réduite sur les conseils de Messeghem et Verstraete (2008) par l'emploi de la méthode des récits de vie.

L'analyse est menée en trois temps. Les deux premiers visent à « reconstruire le parcours de vie comme une suite d'étapes cohérentes » car « les processus étudiés ne peuvent se comprendre que dans le temps » (Wacheux, 1996 : 132). La première analyse s'intéresse à la trajectoire professionnelle de la cédante, la seconde conduit au dessin de la trajectoire entrepreneuriale. Enfin, une troisième analyse transversale des données et des regroupements opérés jusque-là, visant à « séparer, dans le discours de l'acteur, les éléments descriptifs, des éléments explicatifs » (Wacheux, 1996 : 113), conduit à proposer l'articulation de l'après-transmission en cinq composantes.

2.2.1. L'analyse temporelle du cas pilote

La tenue d'entretiens narratifs menés dans une perspective ethnosociologique permet de produire une description en profondeur, « *thick description* » selon Geertz (1986). Nous avons opéré une reconstruction des événements dans le temps (Gombault, 2005 : 33). Elle conduit à tracer, d'une part la trajectoire professionnelle de la cédante, trajectoire recouvrant « une séquence d'états et de transitions sur une certaine période » (Gautié, 2003 : 1). D'autre part, la trajectoire entrepreneuriale se dessine comme une analogie du cycle d'investissement d'une entreprise.

2.2.1.1. Une trajectoire professionnelle, de la formation au conseil en R.H.

Animée d'une « volonté explicite d'objectiver le passé de l'acteur » (Wacheux, 1996 : 132), les faits ont été mis à jour tels qu'ils se sont déroulés pour la cédante.

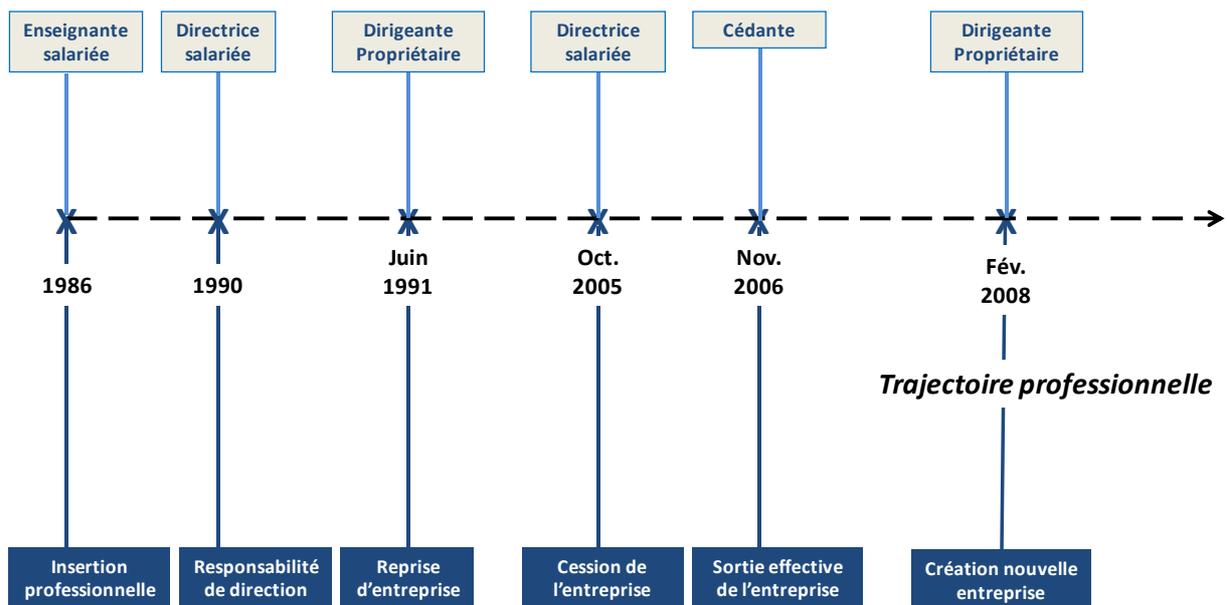
Dans une logique de contextualisation et de compréhension en profondeur de l'après-transmission, nous reconstruisons la structure objective de la **trajectoire professionnelle de la cédante**, entendue comme l'ensemble des événements professionnels qui ont marqué son cheminement personnel (Paul, 1992), articulé autour des mobilités d'entreprise, des mobilités professionnelles et des mobilités statutaires (Béduwé, 1992). Nous avons cependant **borné le début de la trajectoire** par l'intégration dans le premier emploi, sans intégrer le choix d'orientation professionnelle, puisque c'est un thème que nous aborderons ultérieurement dans la mise en lumière des composantes de l'après-transmission.

L'analyse fondée sur le codage des variables de processus relatives aux dates, événements, rôles et statuts, inspire une trajectoire professionnelle rythmée par **six événements** qui sont autant de **points de rupture** marquant l'acquisition de statuts différents. Les **cinq premiers événements** sont liés au **passé** de la cédante, alors que le **dernier incarne la projection et la création de son futur**.

La trajectoire professionnelle ainsi que les dates des points de rupture, les rôles et/ou statuts associés sont synthétisés dans la figure ci-après, puis présentés de manière détaillée et illustrés de *verbatim* de la cédante.

Figure CL12 – La trajectoire professionnelle de la cédante

Statuts/ Rôles



Événements

La cédante débute sa carrière professionnelle en 1986, comme enseignante dans un centre de formation privé. Au bout de quatre ans, elle est sollicitée pour diriger ce centre qu'elle reprendra quelques dix-huit mois plus tard : *« Moi, j'ai commencé à enseigner à 21 ans, à l'issue de ma licence Histoire de l'Art et Histoire des civilisations, en géo-touristique et techniques de recherche d'emploi... A 25 ans, on m'a proposé la direction de la petite unité dans laquelle j'enseignais. J'ai relevé le challenge. Ça, c'était en 1990, j'ai intégré en tant*

que directrice salariée en janvier 1990 et j'ai créé la SARL SUDFOR⁷⁸ en juin 1991 ». Elle cède son entreprise en octobre 2005 à un organisme national de formation. Bien que le transfert de propriété soit effectif à cette date, le transfert managérial et des savoirs ne sera finalisé qu'en novembre 2006. Dans l'intervalle, la cédante accompagne les repreneurs dans la fusion qu'ils opèrent entre leur entité brestoise et SUDFOR : « *De 2005 à 2007, j'ai accompagné les acquéreurs. Et quand j'ai vendu à INSFOR, je leur ai dit, moi je pense que je ne vais pas rester avec vous. Mais si c'est la condition (ils me faisaient une belle offre) c'était quand même la condition pour que l'agence se fasse* ». Après avoir étudié les offres qui lui sont faites de rejoindre des cabinets conseils en ressources humaines : « *Donc voilà des personnes qui m'approchent, qui me disent : venez bosser avec nous* », elle décide de créer sa propre structure qui verra le jour en février 2008.

2.2.1.2. Une trajectoire entrepreneuriale : reprise, cession, création

La **trajectoire entrepreneuriale** de cette propriétaire-dirigeante de PME, cédant son entreprise pour un motif non lié à la retraite, et s'engageant ensuite dans la création d'une nouvelle activité, présente des **similitudes avec le cycle d'investissement** d'une organisation (Arnould, Cadiou et Stéphan, 2010). Il est décrit par Charreaux (1986 [2000]) comme un processus en trois étapes : l'investissement, le désinvestissement et le réinvestissement. Le détail de l'analyse est présenté en annexe CL11.

La première étape, constituée par **l'investissement entrepreneurial**, correspond à l'engagement durable d'un capital économique et humain (Bruyat, 1993 ; Paturel, 2005) composé des fonds, compétences, aspirations et encastrement dans un environnement, mobilisables par l'entrepreneur. Son objectif est « d'acquérir, de mettre à disposition, de renouveler, de moderniser, de créer ou de valoriser des actifs matériels et immatériels » (Arnould, Cadiou et Stéphan, 2010 : 147) au cours de l'exploitation de l'organisation qu'il a impulsée (Bruyat, 1993). Pour la cédante, cette phase correspond à la **reprise d'entreprise** qu'elle a menée auprès de la structure qui l'a accueillie pour son premier emploi.

La seconde étape concerne la **transmission de l'entreprise**, qui tout en étant assimilable à **un désinvestissement**, signe par là-même la rupture du cycle d'investissement (Cadiou, 1990). Le propriétaire-dirigeant récupère un flux de liquidités, contrepartie des

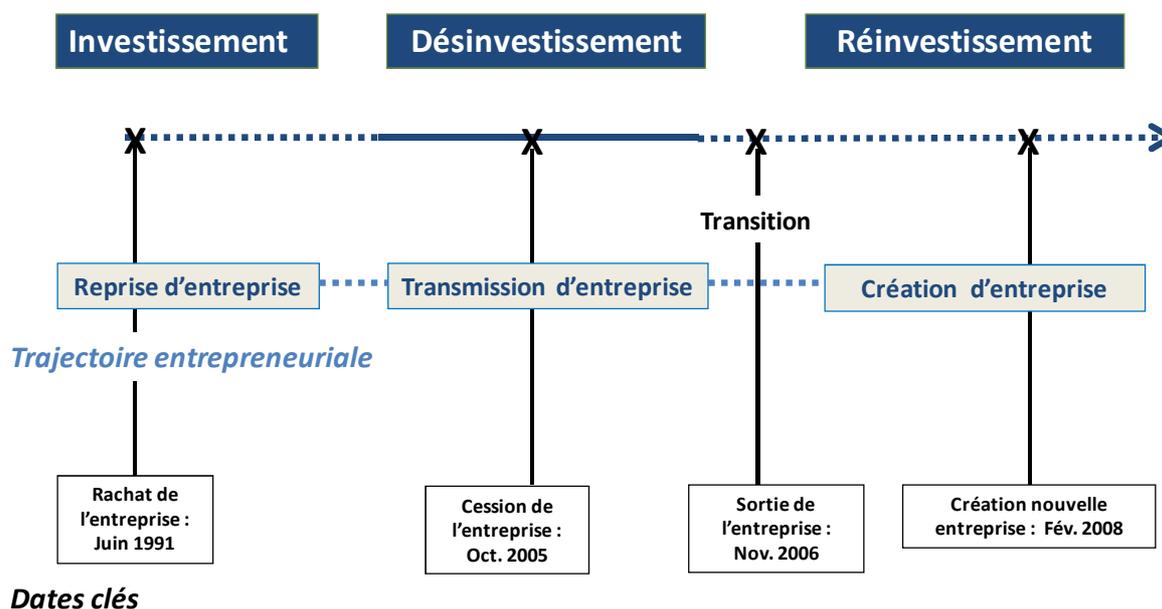
⁷⁸ Pour une lecture simplifiée, nous avons retenu le même nom fictif pour l'institut de formation cédée par la dirigeante, qu'il s'agisse de la dénomination juridique que du nom commercial.

risques pris durant l'exploitation de l'entreprise, ainsi qu'un capital humain personnel rendu disponible par la cession. Dans le cas pilote, la cédante se retire progressivement de l'entreprise qu'elle a longuement dirigée. Ainsi dix-huit mois séparent le transfert de propriété des transferts de direction et des savoirs. Cette phase de transition comprend d'une part l'accompagnement des repreneurs constitutive du contrat de cession, challenge qui l'intéresse quelque temps « *ça a été un beau cas d'école de fédérer deux groupes de jeunes qui étaient complètement hostiles les uns aux autres Donc ça, ça m'a occupée, et puis une fois que j'ai fait ça, j'ai commencé à m'ennuyer* ». Son refus, après hésitation, de rester cadre salariée de l'entité reprenneuse, en fait également partie : « *On m'avait proposé une fonction, direction Marketing pour le conseil, parce qu'ils appréciaient ma griffe, oh, j'aurais pu accepter ça* ». La transition se prolonge d'ailleurs au-delà de sa sortie effective de l'organisation, jusqu'à l'enclenchement de la troisième étape du processus : **le réinvestissement**. Cette phase signe l'engagement d'un nouveau cycle d'investissement, c'est-à-dire l'engagement d'un capital économique et humain, potentiellement différent de celui qui a été investi, valorisé et récupéré des deux étapes précédentes. La question est donc posée de la nouvelle articulation des ressources matérielles et immatérielles réinvesties dans un projet d'après-transmission, dont la nature ne revêt pas nécessairement un caractère entrepreneurial. Pour notre cédante, le réinvestissement des capitaux économique et humain vise la sécurité financière et la diversification. En effet, l'après-transmission se traduit par **un réaménagement du patrimoine économique** puisque seule une part des flux des liquidités issues de la vente est réaffectée dans la création d'une nouvelle entité. Le solde est épargné à destination de ses enfants. De même, les compétences acquises dans son expérience de propriétaire-dirigeante d'un centre de formation ne sont qu'en partie réinvesties dans l'activité de cabinet conseil en ressources humaines.

Pour clore la présentation de **l'analogie entre le cycle d'investissement et la trajectoire entrepreneuriale** de la cédante, les phases et les dates clés sont résumées ci-après.

Figure CL13 – Le cycle d’investissement et la trajectoire entrepreneuriale de la cédante

Cycle d’investissement



2.2.2. Les composantes du réinvestissement

Bayad et Barbot (2002 : 6) proposent que : « tout au long de sa vie, le dirigeant construit son identité personnelle et professionnelle à travers les différents événements externes et les évolutions internes par lesquelles il passe ». Dès lors, nous abordons le contenu subjectif de la trajectoire individuelle (Moreau, 2004) afin d’appréhender ce qui peut être **signifiant dans le parcours de la cédante** et d’éclairer les décisions relatives au réinvestissement mis en œuvre dans l’après-transmission.

Partant de l’expression des préoccupations sous-jacentes de la transmission dans ce cas singulier, nous avons élaboré « progressivement un corps d’hypothèses plausibles, un *modèle* fondé sur les observations, riche en descriptions de « mécanismes sociaux » et en propositions *d’interprétation* (plutôt que d’explication) des phénomènes observés » (Bertaux, 1997 [2005] : 25) pour en dégager la typicité.

Cinq composantes émergent pour saisir l’articulation du processus d’après-transmission : **le développement adulte, le style cognitif, l’identité entrepreneuriale, l’identité professionnelle et la stratégie de réinvestissement**. Elles apportent un **éclairage novateur** dans la compréhension du choix de l’option retenue. Le détail de l’analyse conduisant à l’identification de ces composantes figure en annexe CL12. A ce stade de notre travail, la

présentation des composantes ne relève pas d'un ordre hiérarchisé qui serait révélateur de leur niveau d'influence. L'ordre de présentation est uniquement légitimé par la déclinaison du modèle de Mahé de Boislandelle (2002) quant aux préoccupations humaines de la transmission d'entreprise et de leur expression dominante dans notre étude de cas pilote.

2.2.2.1. Le développement adulte : questionnements et aspirations du mitan de la vie

La préoccupation métaphysique dominante de la cédante procède de l'envie d'exprimer qui elle est vraiment et de rattraper le temps perdu en développant un projet professionnel retardé, du fait de son rôle de mère.

Ses choix de vie récents s'accordent plus avec le désir d'une meilleure **connaissance et acceptation de soi** et **une recherche d'équilibre**. De prime abord, ces éléments peuvent apparaître contraires. La cédante attribue l'envie de concilier des intérêts divergents au **mitan de la vie** : « *Il y a eu une mutation, c'est pour ça que je te parle du cap de la quarantaine* ».

Pour soutenir sa réflexion et guider ses choix très en amont de la transmission de son entreprise, **un mentor** l'a régulièrement accompagnée : « *On est allé déjeuner ensemble régulièrement, plusieurs fois dans l'année, les années ont passé* ». Dirigeant fondateur d'un cabinet conseil en ressources humaines, il était l'expert en qui elle avait confiance : « *Parce que pour moi, c'était un vrai référent. En termes de compétences, non seulement en recrutement, mais plus globalement en analyse psychologique aussi. On a beaucoup échangé, on s'est souvent rencontré, et puis en technique RH, c'est un référent métier. Et puis un monsieur, qui avait plus d'expérience que moi, qui m'aurait appris le métier, qui m'aurait aidé en fait. J'ai jamais attendu qu'on m'aide et cette fois-là, j'avais peut-être l'opportunité de me faire aider* ». Il l'a aidé à **voir plus clair dans ses aspirations professionnelles** : « *En 2002, j'avais envie de changer, j'avais envie de m'évaluer et une annonce est parue. Ils cherchaient un RH, Responsable Ressources Humaines, chez FERM⁷⁹. Donc j'ai postulé et M. Serge m'a convoquée. Bon, ça s'est très, très bien passé. Il m'a demandé : vous êtes sûre que c'est ce que vous avez envie de faire ? Je lui ai répondu, je ne sais pas, mais en tout cas, je voulais voir ce que je valais. Donc, j'attends que vous me le disiez. ... Je vous vois très bien vous épanouir dans un poste comme ça, mais pas longtemps, vous allez vous ennuyer. Ah ! ...et c'est de là que c'est parti* ». Il l'a également **conseillée lors de la transition avec les repreneurs**, alors qu'elle était inquiète de découvrir des conflits internes dans l'équipe de

⁷⁹ FERM : Nom fictif d'une entreprise de fenêtres et fermetures.

direction. Il lui a même proposé d'**entrer comme associée dans sa structure** : « *Est-ce que ça vous plairait d'intégrer notre cabinet. Eh bien, pourquoi pas ?* ». Cependant l'association envisagée n'aboutira pas, en raison de **divergences** qui se feront jour progressivement quant à la temporalité du projet de collaboration et à la conception du métier de consultant en ressources humaines : « *Et puis, on a traîné, traîné, et je trouvais qu'on n'était pas au même rythme lui et moi..... Parce qu'il était sur un fonctionnement, ce que je respectais, qu'il avait mis en place depuis 20 ans, et qu'il est très difficile de faire évoluer les choses comme ça, surtout quand tu es face à quelqu'un qui a 60 ans... Je lui disais Monsieur Serge, on ne pourra jamais travailler ensemble* ».

Son histoire de vie récente illustre également un bouleversement simultané des **sphères de vie privée et professionnelle** : « *Eh bien, tout s'est modifié en même temps... C'est-à-dire que changement de vie privée, à part mes enfants que j'ai conservés. Alors, ça c'est d'un goût (rires)....Mais, en fait, nouvelle vie à partir de 2002 et puis un mariage en août dernier, vraiment aussi une mutation sur le plan privé* ».

L'analyse du discours de la cédante conduit à proposer que l'une des composantes du réinvestissement relève du **développement de l'adulte** et des questionnements et attitudes spécifiques du mitan de la vie. En effet, l'enjeu de l'existence humaine réside dans la conduite du processus d'individuation (Jung, 1964 [2006]) entendu comme la recherche de l'unité de soi-même par la conciliation de polarités opposées (Erikson, 1997) et l'expression du potentiel créatif constitutif de l'inconscient (Jung, 1964 [2006]). Autant de préoccupations exprimées par la cédante, dont l'objectif est désormais de **réussir sa vie**, objectif spécifique de la maturité que Languirand (1989) oppose à celui de la jeunesse, qui serait de réussir dans la vie. La **réévaluation du rêve de vie** (Houde, [1986] 1999) professionnelle, assortie du **changement dans la perspective temporelle** (Neugarten, 1966 ; Gould, 1981), sont des particularités de l'âge adulte. Ils éclairent d'un jour nouveau l'urgence de la dirigeante à **réaliser les projets qui lui tiennent à cœur** depuis longtemps. Le rôle du mentor que révèle le récit de la cédante est également utile au développement de l'adulte puisque **figure de transition**, il aide ce dernier à s'orienter en l'accompagnant dans l'évaluation de ses compétences, aspirations et valeurs (Houde, [1986] 1999). Par ailleurs, l'articulation systémique des aires de vie (Wortley et Amatea, 1982) de la cédante, c'est-à-dire l'imbrication des réflexions et choix en matière de carrière, famille, intimité et vie intérieure, confirme que « chaque vie est à l'œuvre sur tous les fronts à la fois, et ces fronts (les aires de

vie) agissent les uns sur les autres. Chaque adulte est comme un chef d'orchestre qui dirige les cuivres, les cordes, les bois et les percussions, ou comme un commandant d'armée qui avance sur tous les fronts » (Houde, 1986 [1999] : 301).

2.2.2.2. Le style cognitif : visionnaire, meneur, organisateur sans affectivité

L'analyse de la dimension psychologique des propos discursifs de la cédante a mis en lumière la **forte rationalisation** qui imprègne, tant son expérience de reprise, que celle de la cession ou de la création d'entreprise. La cédante se nourrit des opportunités de rencontre. Elle étudie les situations auxquelles elle est confrontée afin de prendre du recul, donnant corps à **l'apprentissage permanent**, l'un des six pôles de la vision stratégique du créateur d'entreprise (Verstraete, 1998). La force de **l'anticipation, la pro-activité et la distanciation affective** de sa démarche ont déjà été soulignées. L'aptitude à **évaluer les options** qui s'offrent à elle dans le déploiement de la nouvelle étape de son parcours professionnel a également été repérée. La **mobilisation du profil MBTI®** a permis de mieux comprendre en quoi les préférences psychologiques de la cédante, conformes au profil ENTJ, peuvent influencer la stratégie adoptée (Mintzberg, Ahstrand et Lampel, 1998 [2009]).

Nous suggérons donc que la seconde composante du réinvestissement soit le **style cognitif**, entendu comme le profil typologique au sens de l'indicateur de personnalité MBTI® (Myers Briggs *et al.*, 1998 [2003]). Reprenant les propos d'Isabel Briggs Myers⁸⁰ que nous traduisons librement : « quelles que soient les circonstances de votre vie, la compréhension de votre type peut contribuer à rendre vos perceptions plus claires, vos jugements plus sûrs et votre vie plus proche de ce que votre cœur désire », la grille de lecture proposée par l'outil MBTI® renseigne sur la manière de dire et la manière de faire de la cédante, dans la préparation et la mise en œuvre de l'après-transmission. Cette proposition semble prometteuse et novatrice.

De nombreuses recherches ont été produites sur les relations entre le type de personnalité et différents aspects de la vie des individus depuis soixante ans, dans la continuité des travaux initiés par Isabel Briggs Myers (CAPT)⁸¹. Ces études académiques connaissent même un essor considérable puisque de 337 références bibliographiques recensées en octobre 1976, par

⁸⁰ Propos tirés du site de la Fondation Myers et Briggs, <http://www.myersbriggs.org/>, consulté le 3 mars 2010.

⁸¹ CAPT : *Center for Applications of Psychological Type*, site : <http://www.capt.org/research/MBTI>, consulté le 9 janvier 2010. Au travers de la fondation précédemment citée, le CAPT contribue à poursuivre les travaux de Katharine Cook Briggs and Isabel Briggs Myers concernant les types psychologiques par un usage éthique et actualisé de l'outil MBTI®.

le CAPT à sa création, cet organisme en comptabilise plus de 12.000 à ce jour⁸². Nous présentons en annexe CL13, une synthèse thématique des recherches relatives au MBTI®.

2.2.2.3. Deux identités saillantes : identités entrepreneuriale et professionnelle

Les propos de la cédante nous renvoient également au **concept d'identité** dans la mesure où, enracinée dans l'action, il permet de donner du sens aux activités pratiques mises en œuvre (Tap, 2012) tout au long du processus d'après-transmission. Afin d'éviter la critique formulée par Dubar (2000) s'interrogeant sur le caractère flou du concept d'identité, « mot valise » où chaque auteur peut y projeter ses positions, nous en retenons une définition élargie formulée par Tap (2009) pour sa clarté et la prise en compte de « l'articulation objectivité/subjectivité » (Kaufmann, 2004 : 43). L'identité individuelle est « un système de sentiments et de représentations de soi, (c'est-à-dire) l'ensemble des caractéristiques physiques, psychologiques, morales, juridiques, sociales et culturelles à partir desquelles la personne peut se définir, se présenter, se connaître et se faire connaître, ou à partir desquelles autrui peut la définir, la situer ou la reconnaître » (Esparbès-Pistre et Tap, 2001 : 140).

Bien que l'individu soit par nature porteur d'identités multiples (Lahire, 1999 ; 2001), l'étude du cas pilote laisse émerger la saillance de deux identités singulières (Esparbès-Pistre et Tap, 2001), l'une entrepreneuriale, l'autre professionnelle, qui éclairent de manière significative le parcours de la cédante dans l'épisode de vie qui nous intéresse. Nous entendons par **saillance de l'identité** le sens qui lui est attribué par Kleine, Schultz Kleine et Kernan (1993), à savoir l'importance relative d'une identité donnée dans la structure globale de l'identité individuelle⁸³.

L'identité entrepreneuriale

La cédante inscrit son parcours personnel dans une certaine continuité familiale. En effet, elle se présente d'emblée comme descendante d'entrepreneur et évoque l'empreinte d'une **socialisation entrepreneuriale anticipée** (Pailot, 2003) : « *Mon père était chef d'entreprise, son père était chef d'entreprise, son grand-père était chef d'entreprise. Voilà... Donc*

⁸² Source consultée le 9 janvier 2012 : <http://www.capt.org/research/MBTI-bibliography-search.htm> .

⁸³ Traduction libre de l'auteur de cette thèse.

forcément, moi j'ai vécu dans ce milieu de CPE⁸⁴. Il avait une entreprise de transport de voyageurs, à la fois transport scolaire et tourisme. Donc c'était 7 jours sur 7, presque 24 heures sur 24. Parce que le car tombait en panne en pleine nuit, le téléphone sonnait à la maison, donc en fait j'ai baigné là-dedans avec une maman qui travaillait avec lui. Et je répondais au téléphone, moi à 10-11 ans... ».

Alors que Saporta (2003 : 13) souligne, en se faisant l'écho de Pailot (2003) que : « plus que dans les traits de personnalité dont les limites sont désormais connues, c'est dans le passé du créateur d'aujourd'hui que l'on peut trouver les traits dispositionnels qui l'ont conduit à passer à l'acte », la socialisation entrepreneuriale par la famille dont a fait l'objet la cédante, ne s'est pas traduite immédiatement par une acceptation de son identité entrepreneuriale. Ainsi dans un premier temps, la cédante choisit des études en rupture avec son milieu d'origine, laissant penser qu'elle souhaite **renier le caractère entrepreneurial** : « *Ce n'est pas anodin, parce que moi j'ai été élevée dans un contexte d'entreprise et tout ce qui va avec, avec des parents qui étaient de droite, avec une certaine façon paternaliste de manager les salariés. Et je me demandais : mais pourquoi cette révolte de mai 68 ? Parce que mes parents me disaient que cette révolte n'avait jamais existé, que c'était en fait les médias, que c'était parti de rien, 2 – 3 étudiants [...] Donc je me disais, j'aime bien vérifier et puis à la fois tu sais, quand tu baignes dans cet environnement depuis ton enfance, t'as envie d'aller voir ce qu'il y a de l'autre côté. Tous mes amis, c'étaient des enfants d'ouvriers, sans doute par provocation, je le dis, aujourd'hui... Avec un esprit de contradiction... je pense que ça m'a donné le courage d'aller voir ailleurs ce qui se passait, au lieu de rester dans mon univers bourgeois ».*

Dans un second temps elle a effectivement puisé dans l'histoire familiale et dans les compétences acquises, lorsqu'il s'est agi de diriger puis de reprendre le centre de formation qu'elle a cédé quelques années plus tard : « *Je me suis beaucoup appuyée, effectivement là, sur la culture familiale pour manager, parce que bon... A la fac, on n'apprend pas à manager, ça c'est clair, on n'apprend pas non plus l'entreprise, donc ça s'est pas mal passé comparativement. J'ai fait un transfert de ce que j'avais vu dans l'entreprise de mes parents, et puis j'ai racheté cette structure au bout d'un an et demi ».*

⁸⁴ CPE : Chef de Petite Entreprise, abréviation utilisée par la cédante.

La socialisation entrepreneuriale anticipée a sans nul doute contribué au **développement de l'intention entrepreneuriale** (Krueger, 1993) en agissant sur les perceptions de faisabilité⁸⁵ et de désirabilité⁸⁶ entrepreneuriale (Shapiro et Sokol, 1982) : « *Je pense qu'au fond de moi, j'ai toujours voulu créer ma propre structure. Parce que cet environnement a développé à la fois de l'autonomie et sans doute, si je l'avoue honnêtement, une volonté d'indépendance, une liberté* ».

Ce n'est que dans un troisième temps plus tardif, que la cédante a véritablement **actualisé son identité entrepreneuriale**. En effet, après avoir envisagé d'autres scénarios comme la reprise de structures existantes ou la poursuite d'un parcours comme salariée, ou encore avoir testé son profil auprès d'un mentor spécialiste du recrutement, l'intention de créer n'a réellement pris corps que progressivement. Le temps qui s'est avéré nécessaire à l'acceptation d'une identité entrepreneuriale a été doublement utile. D'une part, il a permis de **mettre en œuvre des actions concrètes** (rencontres avec des professionnels, suivi d'un cycle de formation...) sans lesquelles il ne peut y avoir d'intention entrepreneuriale⁸⁷ véritable mais simplement « velléité (compris comme une intention fugitive, non suivie d'acte), rêve ou fantasme » (Moreau et Raveleau, 2006 : 111). D'autre part, la confrontation avec d'autres intentions professionnelles concurrentes (Moreau et Raveleau, 2006) a conduit à faire émerger la **primauté du scénario de création** comme projet de vie, empreint de plaisir et de liberté : « *Ne sachant pas vraiment non plus comment j'avais envie de travailler réellement, j'ai monté ma propre structure, et puis on allait voir comment ça se passe... J'ai eu des premiers contrats pour des élections du personnel, contre toute attente. Je voulais faire avocat, ça m'arrange bien, c'était passionnant. Après du recrutement de concessionnaire... recrutement d'un technico-commercial, un DGA, un juriste en droit social... En fin de compte, je fais mon marché auprès des clients... Voilà, choix de vie* ».

L'analyse de ce cas pilote illustre la saillance de l'identité entrepreneuriale et traduit pour la cédante l'envie de maintenir, voire d'accroître son pouvoir : « *C'est surtout la volonté d'avoir*

⁸⁵ La perception de faisabilité est assimilable au contrôle que la personne pense détenir sur le comportement visé. Il provient ici de l'évaluation de l'accès à l'ensemble des ressources (financières, humaines et techniques) requises pour la conduite d'un projet entrepreneurial (Emin, 2003).

⁸⁶ La perception de désirabilité représente l'attrait pour l'individu du comportement visé (Emin, 2003), ici la création d'une organisation. Il résulte de l'environnement socioculturel et est notamment influencé par la famille, les pairs, les collègues, les mentors (Shapiro et Sokhol, 1982).

⁸⁷ Nous considérons à l'instar de Moreau et Raveleau (2006 : 111) que l'intention entrepreneuriale est « un processus mental par lequel la personne se propose un but (la création d'entreprise) et, éventuellement, les moyens pour y parvenir. Il engendre une volonté d'action dont l'intensité peut varier sur un laps de temps incertain ».

les commandes ». Prenant ancrage dans une socialisation entrepreneuriale anticipée *via* la famille, l'appropriation de cette identité saillante s'opère cependant progressivement. La création d'un cabinet en ressources humaines, que nous pourrions considérer comme le second temps d'une aventure entrepreneuriale débutée par une reprise d'entreprise, se révèle comme une phase significative de son parcours de vie qui lui permet de renouer avec son milieu socioculturel : une tradition familiale de création, une reconnaissance par ses pairs d'être un entrepreneur au service d'autres entrepreneurs. En ce sens, il ne s'agit pas seulement ici d'une « **identité entrepreneuriale auto-perçue** » (Emin, 2003 : 157) définie comme le degré avec lequel un individu se considère comme créateur d'entreprise. Cela procède également de ce que nous pourrions envisager comme l'**identité entrepreneuriale perçue par les autres**, retrouvant ainsi la dimension psycho-sociale de l'identité où « le travail de malaxage par le sujet se mène sous le regard d'autrui qui, infirme ou certifie les identités proposées » (Kaufmann, 2004 : 42).

L'identité professionnelle

La seconde identité singulière qui point de manière saillante dans le discours de la cédante relève de la **dimension professionnelle**. Régulièrement évoqué par les cadres et les indépendants comme un fort composant de leur identité (Garner et Méda, 2006), le travail entendu comme métier, situation professionnelle ou parcours d'études est également central pour l'ex-dirigeante. Il l'est à la fois car il occupe une place importante dans son récit, mais également parce que le choix professionnel de l'après-transmission se révèle être un puissant **vecteur d'épanouissement** (Garner et Méda, 2006) : « *Retour vers l'entreprise, création de cette structure... et travailler pour les entreprises, donc là, je m'éclate* ».

De plus, alors qu'elle accorde une place privilégiée à son rôle de mère, elle se **projette difficilement dans une vie à la retraite sans activité professionnelle** à l'instar de son père qui a vendu son entreprise à 73 ans et vit la cession-retraite comme une rupture. La cédante précise : « *Mon plaisir aujourd'hui, c'est ma vie de famille... je suis une mère, je tiens fortement à ce rôle... Mais effectivement quand les enfants seront plus grands, quand ils ne seront plus à la maison, est-ce que je serai prête à dire "Mon plaisir, c'est mon entreprise". Je ne sais pas, ou "c'est mon job" ... j'en sais rien, mais je suis assez dans cette démarche... Je ne me vois pas trop à la retraite, à faire mon potager, même parcourir les musées, peindre, alors que j'aime beaucoup tout ça* ».

Concept polysémique, l'identité professionnelle correspond aux « manières de se définir (et de définir les autres) dans le champ du travail » (Dubar, 2006 : 606). Il s'agit du métier principal et des éléments permanents qui traversent les fonctions remplies par l'individu ou le groupe durant leur parcours professionnel.

Au-delà de la prégnance de la dimension professionnelle, ce qui nous intéresse ici, c'est de comprendre en quoi l'après-transmission se nourrit ou nourrit cette part d'identité, dans la mesure où cette dernière peut être vue comme « la constance que chacun a de son individualité et la tendance à établir une continuité dans cette expérience subjective et à rechercher un sentiment d'unité et d'intégration, au-delà de la pluralité des rôles et des changements temporels » (Lipiansky, 1995 : 22).

La recherche de cohérence professionnelle s'exprime ici dans une triple perspective. La première approche relève du **maintien du portefeuille de compétences** développées par la cédante dans son parcours antérieur. Ainsi ses compétences commerciales sont particulièrement utiles en phase de création. Ses compétences d'accompagnement sont, quant à elles, pertinentes pour assurer d'une part la transition avec les repreneurs et d'autre part pour déployer son activité de conseil auprès des dirigeants de PME. La cédante souhaite absolument **préserver la polycompétence** dont elle a fait preuve en tant que dirigeante d'un centre de formation : « Ça, c'est important, d'être pas simplement là pour une fonction commerce, pour une fonction marketing, pour une fonction RH ou contrôle de gestion, mais toucher un peu à tout. Et après s'entourer sans doute d'experts pour avancer. Donc je pense que ça a formaté chez moi un profil assez généraliste ». Son souhait de retrouver une dimension managériale plus développée procède du même intérêt, alors même qu'elle est tout à fait consciente que la taille réduite de l'entreprise, ne l'y autorise pas pour l'instant.

La seconde perspective sous-jacente de l'identité professionnelle concerne ici, le fait de **renouer avec un intérêt ancien** relevant des ressources humaines. « Ma mère ... voulait que je sois pharmacienne et moi, je voulais être à une certaine époque, historienne ou philosophe. Bon, ça c'était dans les années post-bac ». Elle choisit un thème de mémoire de DEA⁸⁸ qu'elle estime ne pas être anodin au regard de ses choix professionnels actuels : « C'était Origines et développement du syndicalisme chrétien dans le Finistère - le passage de la CFTC à la CFDT et les motivations des militants ». Cet **intérêt initial pour la dimension humaine** dans les organisations s'est vu conforté lors de son activité de dirigeante de centre de formation : « J'avais envie de voir ce qui s'y passait. Tout

⁸⁸ DEA : Diplôme d'Etudes Approfondies.

ce qui est également thématique de recrutement. Ça m'a toujours passionné, quand je recrutais des collaborateurs, j'aimais écouter les gens, tu vois, je trouve que les parcours de vie sont intéressants, chez les uns et les autres, de voir des gens différents... ».

Dans une troisième perspective d'actualisation de son identité professionnelle vers plus de cohérence avec ses aspirations actuelles, la cédante en vient à **renoncer** à ce qui était satisfaisant hier, mais ne l'est plus aujourd'hui, à savoir **quitter le monde de la formation** : « *Dans la formation, j'avais l'impression d'être un peu dans le virtuel à un moment donné... J'avais envie d'aller dans l'entreprise, dans le cœur de l'entreprise, sur des problématiques autres que la formation ou de placer des jeunes en contrat de pro*⁸⁹ ».

Identités entrepreneuriale et professionnelle émergent donc comme des composantes susceptibles d'éclairer la construction des choix de l'après-transmission par une meilleure compréhension de l'actualisation individuelle qui s'opère : continuité, aménagement, renoncement. Autant de formes qui permettent d'appréhender la plasticité des trajectoires personnelles.

Il convient à ce stade d'exposer le double motif qui nous conduit à **différencier identité entrepreneuriale et professionnelle** car cette séparation n'est guère spontanée si nous considérons qu' « être chef d'entreprise est un métier à part entière » (Observatoire des PME, 2005 : 16). Dans l'exercice de son travail, dont il « tire ses moyens d'existence et qui définit son état, sa condition » (Dictionnaire Académie Française, 9^{ème} édition)⁹⁰, « chaque dirigeant va se servir, en fonction de son profil psychologique, de ses compétences comme de ressources utilisables dans l'action » (Observatoire des PME, 2005 : 46). Il nous semble alors qu'étudier l'identité professionnelle du propriétaire-dirigeant de PME revient à s'interroger sur l'articulation du portefeuille de compétences lors de l'après-transmission.

S'agissant de l'identité entrepreneuriale, nous l'avons envisagée ici, non comme une compétence à entreprendre, mais comme la « formation et l'intériorisation active d'une identité d'entrepreneur par les personnes » (Moreau, 2004 : 13). Dès lors, ces deux identités ne se superposent pas mais concourent peut-être, par leur confrontation, interaction,

⁸⁹ Le contrat de professionnalisation concerne les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus, aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus et aux bénéficiaires de certaines allocations ou contrats. Il vise à leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle et de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle. Source : <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/contrats,109/le-contrat-de-professionnalisation,992.html> .

⁹⁰ Définition extraite du site : <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?22;s=1169853045> .

convergence ou toute autre relation, à éclairer d'un jour nouveau la compréhension du processus d'après-transmission.

2.2.2.4. La stratégie de réinvestissement : une démarche proactive au service d'un projet

L'analyse du cas pilote souligne le caractère presque banal de la cession en raison de l'objectivation par la cédante des ressorts de la transaction et de la maîtrise directe, ou par délégation auprès d'experts des facettes économiques, juridiques ou encore financières de la transmission.

La cinquième composante de l'après-transmission procède de la **stratégie de réinvestissement** mise en œuvre par l'ex-dirigeante. Le désinvestissement se définit comme une « opération par laquelle un agent économique met fin à l'exploitation ou renonce, à la détention d'un élément de son potentiel d'activité, en vue d'une allocation de ressources qu'il juge préférable à l'avenir, compte tenu de ses aspirations, de ses critères d'efficacité et des contraintes que lui imposent son environnement » (Barreyre et Bouche, 1977 : 11). Il révèle en fait un double mouvement de désengagement et de redéploiement ou de retrait et d'offensive (Cadiou, 1989).

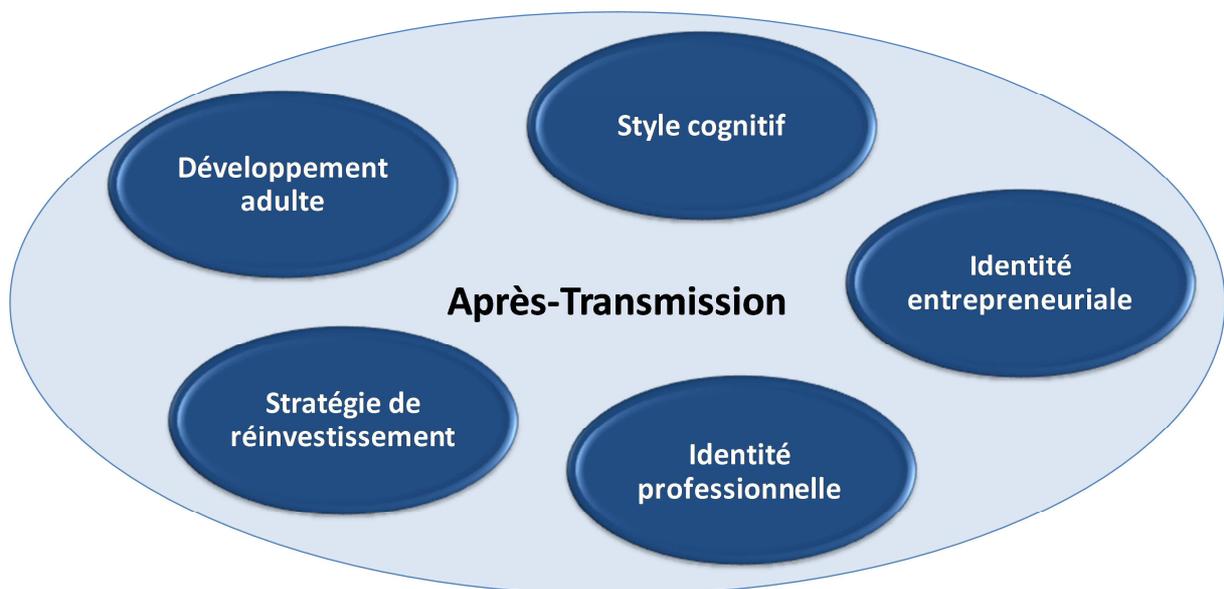
Le caractère défensif de cette opération stratégique se traduit ici par le **désinvestissement des pouvoirs investis**, c'est-à-dire le retrait total en tant que propriétaire-dirigeante d'un centre de formation, qui bien que lucratif, ne la satisfait plus en termes d'identité professionnelle. Le second mouvement stratégique relève d'une **démarche offensive de réinvestissement** puisqu'il conduit la cédante à créer un cabinet conseil en ressources humaines, activité plus conforme avec une identité professionnelle visée de longue date et une identité entrepreneuriale aujourd'hui revendiquée.

La stratégie de réinvestissement développée par la cédante comprend également un **redéploiement du patrimoine économique** issu de la vente de l'entreprise. Les choix qui s'opèrent alors sont le réinvestissement partiel dans la nouvelle activité, la création dans un contexte où le risque est volontairement entretenu pour stimuler la créativité entrepreneuriale et la préservation d'une épargne pour les enfants. Ils témoignent de la prégnance de la **figure archétypale du créateur ex nihilo** (Bruyat, 1993) qui pose la première pierre, tel un aventurier en terre inconnue : « *J'ai aussi quand même un côté Robinson. Donc je ne pense pas que j'ai un profil de repreneur. J'aurais pu. Je crois que je l'avais dit l'autre fois, en*

négo, en fin de négo avec des cabinets et je crois qu'en fait, je n'aurais pas repris. J'avais vraiment envie de créer, de poser ma pierre ».

En définitive, l'analyse en profondeur du récit de vie de la cédante nous autorise à dégager **cinq composantes signifiantes** pour comprendre les choix qu'elle a mis en œuvre dans le cadre d'un processus de réinvestissement, ancré dans la transmission d'entreprise vue comme un désinvestissement. Le modèle présenté dans la figure ci-après constitue une grille de lecture qui a progressivement émergé pour saisir l'articulation de la construction de l'après-transmission du point de vue de la cédante. Il ne présente pas un caractère d'exhaustivité puisqu'il se dégage de l'étude d'un cas unique par nature singulier, que nous avons conçue comme une étape liminaire de notre travail doctoral. Il constitue sans doute une clé adéquate pour la compréhension du cas typique du processus de réinvestissement de la cédante, mais il n'est à ce stade en rien généralisable à d'autres unités d'analyse.

Figure CL14 – L'émergence des composantes de l'après-transmission



2.2.3. Changements et création de valeurs pour le cédant-réinvestisseur

L'étude du cas pilote a permis la mise en lumière de cinq composantes qui semblent prometteuses pour appréhender l'élaboration de la trajectoire d'après-transmission dans ce cas d'espèce. Questionner la **performance du réinvestissement** semble incontournable si nous

considérons, à l'instar de la théorie du désinvestissement, que la transmission d'entreprise est mise en œuvre par le cédant en vue d'allouer les ressources dont il dispose à un projet qui soit plus en phase avec ses aspirations ou ses critères d'efficacité (Barreyre et Bouche, 1977).

Il convient dès lors de préciser ce que nous entendons par **performance** alors que ce concept est connu pour sa polysémie (Cadiou, 2008 ; Véran, 2008). Cadiou (2008 : 13) précise que « dans un contexte d'agents associés à un projet, la performance se veut pragmatique en comparant le résultat obtenu par un agent à ses prétentions ». Notre objet de recherche se référant au **point de vue du cédant**, cet acteur apparaît comme la partie prenante la plus légitime pour évaluer de la performance du réinvestissement qu'il a réalisé. Ici le « lien minimal entre le juge et la chose jugée et la reconnaissance au cœur de ce lien d'un droit à l'évaluation » suggéré par Véran (2008 : 41) s'avère trivial. Mais préciser la perspective d'où l'on évalue n'exonère pas de clarifier quels sont les **critères, supports de l'évaluation**.

Partant de la singularité de l'étude de cas pilote, nous proposons d'évaluer le processus de réinvestissement et son aboutissement au moyen de la **dialogique individu / création de valeur**, objet d'étude de l'entrepreneuriat (Bruyat, 1993). Cette perspective est particulièrement opportune dès lors que l'élément clé du nouveau projet de vie de la cédante consiste en la création d'un cabinet conseil en ressources humaines. Bruyat (1993) suggère d'estimer le caractère entrepreneurial d'une situation en étudiant, d'une part le **changement pour l'individu** et d'autre part la **création de valeur nouvelle**, dimension enrichie de **l'économie de suppression de valeur** par Paturel (2005). La matrice constituée de ces deux axes permet de positionner les pratiques qui relèvent d'un caractère entrepreneurial, celles qui en sont exclues ou encore celles qui nécessitent discussion (Paturel, 2005). Puisque les deux conditions, changement pour l'individu et création de valeur nouvelle et/ou économie de suppression de valeur sont indispensables à la qualification entrepreneuriale d'une situation ou d'un individu, ce caractère n'est pas permanent. L'analyse détaillée de l'articulation des composantes de l'après-transmission et des dimensions entrepreneuriales figure en annexe CL14.

2.2.3.1. Les changements pour le cédant-réinvestisseur

Dans un contexte entrepreneurial, c'est à dire celui de l'impulsion d'une organisation résultant de la construction ou de l'identification d'une opportunité (Verstraete et Fayolle, 2005), Paturel (2005) suggère d'analyser la nature du changement pour l'individu

selon trois **dimensions** que sont le **statut, le métier** au sens de savoir-faire utile dans la situation entrepreneuriale et le **type d'organisation**. L'intensité du changement est alors évaluée selon le **degré de maintien** de la situation antérieure ou le **degré de nouveauté** de la situation actuelle, et ce sur chacune des dimensions précitées.

S'agissant du processus de réinvestissement, considérer le changement vécu par le cédant peut sembler banal. Pourtant, cet acteur doit non seulement **se départir de certains rôles**, *a minima* celui de propriétaire-dirigeant de l'entreprise cédée, mais aussi en **endosser de nouveaux** qu'il lui convient de construire (Deschamps et Cadieux, 2008), en vue de relever les nouveaux défis (Lambert, Laudic et Lheure, 2003) qui s'exercent dans la phase de vie de post-transmission. Par ailleurs, la nécessaire actualisation ou **réalisation du portefeuille de compétences** (Le Boterf, 2000) du cédant en vue du projet de réinvestissement ne peut être écartée. Il nous semble donc que l'axe du changement pour l'individu doit être étudié car il est sans doute de nature à soutenir une meilleure compréhension, voire un meilleur accompagnement de ce qui est en jeu pour le cédant et en quoi cela interfère peut-être sur la performance du réinvestissement.

Quelques précisions s'imposent quant à **l'incorporation des dimensions** préconisées par Paturel (2005) dans les cinq composantes de l'après-transmission. Le statut est inclus dans l'identité entrepreneuriale. Le métier et le type d'entreprise figurent dans la composante identité professionnelle. Le tableau ci-après synthétise les composantes de l'après-transmission assorties de la nature des changements repérée dans l'analyse du cas pilote.

Tableau CL11 – Les changements associés au réinvestissement pour la cédante

Composantes de l'après-transmission	Principaux éléments d'analyse	Nature du changement
Développement adulte	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche d'équilibre, conciliation d'ambivalences - Envie de mieux se connaître - Rattrapage du temps perdu (enfants) - Modification des aires de vie (conjoint, logement, profession...). 	Dynamique de progrès
Style cognitif	<ul style="list-style-type: none"> - Rationalisation de la démarche de cession-crédation - Planification, organisation du processus. 	Déploiement des préférences psychologiques
Identité entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> - Passage de cédant à créateur d'entreprise - Acceptation de l'identité entrepreneuriale en renouant avec les apports de la socialisation familiale - Renforcement de l'identité entrepreneuriale par la création d'entreprise. 	Renforcement
Identité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Passage des métiers de la formation au conseil en RH - Renforcement des compétences antérieures : accompagnement, commercial - Mise en sommeil des compétences managériales. 	Capitalisation
Stratégie de réinvestissement	<ul style="list-style-type: none"> - Double mouvement : retrait par la cession d'une activité insatisfaisante en termes de métier et offensive par la création d'une nouvelle activité - Réaménagement du patrimoine économique : épargne pour enfants et investissement dans la nouvelle activité (partir de presque rien) - Evaluation voire test des différents scénarios professionnels. 	Réaffectation

2.2.3.2. La création de valeurs pour le cédant-réinvestisseur

Dans le champ de l'entrepreneuriat, la création de valeur nouvelle s'entend dans une **large acception**, dans la mesure où elle s'apprécie en fonction des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse (Verstraete et Fayolle, 2005). Dès lors, quelle que soit la nature de l'innovation (technologique, organisationnelle, sociale... de rupture ou incrémentale), c'est « la sanction du marché ou la satisfaction de besoins solvables ou non » (Paturel, 2005 : 12) qui permet d'appréhender la nouveauté et l'intensité de la valeur créée. Elle s'évalue donc à l'aune des acteurs potentiellement concernés (dirigeant, clients, société...), de la zone géographique visée et de l'espace temporel dans lequel elle s'inscrit.

Dans la situation vécue par la cédante, la nature du projet de réinvestissement et le délai depuis lequel elle l'a mis en œuvre, rendent difficiles l'appréciation de la nouveauté et de l'intensité de la valeur créée pour les parties prenantes auquel le cabinet conseil en ressources humaines s'adresse. En effet, neuf mois d'existence⁹¹ pour une création d'entreprise, c'est peu pour estimer la différenciation et la pérennité de l'offre proposée.

Par ailleurs, bien que Paturel (2005 : 13) précise qu'il faille « rejeter la création de valeur vue uniquement pour celui qui se lance dans les affaires », il nous semble pertinent ici de centrer l'évaluation de la création de valeur sur la perception du cédant. En effet, en tant que dirigeante de PME, la cédante façonne de la valeur au sein des territoires (Chaudron, 2006 ; Louart, 2006) et est coutumière de son évaluation. Elle se définit et se développe à travers un projet de création d'entreprise dans une perspective concomitante de complémentarité et d'antagonisme, condition nécessaire de la création de la chose entrepreneuriale (Verstraete, 1999).

Dans les approches actionnariale et partenariale, la création de valeur s'analyse « comme un excès de résultat par rapport aux attentes exprimées » (Cadiou, 2008 : 13-14). Nous avons analysé les propos recueillis auprès de la cédante sur cette base, même si certaines attentes relèvent de l'immédiateté et d'autres d'un futur en construction. Il s'en dégage **deux éléments majeurs de satisfaction**.

Le premier élément relève de la **satisfaction de s'être retirée d'une activité insatisfaisante** en termes de métier pour **s'engager dans une activité plus épanouissante**.

Le second élément concerne **la création d'entreprise**, qui se développe conformément aux attentes de la dirigeante : « *Un vrai plaisir dans la création d'entreprise. Véritablement, j'ai l'impression de faire avancer quelque chose et ça, c'est essentiel dans ma démarche et d'apporter une contribution, voilà, de créer de l'emploi. J'étais très contente d'intégrer Dorothee, de créer un emploi.... Je me sens très positive, on va déménager, on a beaucoup avancé, tout en continuant à aller chercher des clients, pour avancer... J'aime aussi signer des contrats, rentrer du chiffre d'affaires, parce que ça fait avancer la machine, ça fait évoluer, ça fait aller là où j'ai envie d'aller...* ».

Au-delà de la phase de démarrage de l'activité qui apparaît convenable, la dirigeante ambitionne un **développement accru** : « *Donc là aujourd'hui par exemple, on est deux... J'espère à terme intégrer une consultante senior à plein temps. Après, sûrement quelqu'un*

⁹¹ Délai entre la création officielle de la structure et le dernier entretien menée auprès de la cédante.

comme une assistante à l'accueil, après peut-être une autre consultante ou un consultant. ... De voir en fait les choses s'étoffer, la structure grossir, développer de la rentabilité, ça me plaît bien... Aujourd'hui, effectivement il y a CabinetRH, ça se développe bien en local, etc... mais j'ai des perspectives de partenariat qui font que ça va me permettre d'accélérer, différemment... ».

Deux **éléments complémentaires** révélés par l'analyse sont à souligner. D'une part, les attentes qui apparaissent remplies pour la cédante à ce stade du réinvestissement, semblent à nouveau empreintes d'une forte rationalité. En effet, le réinvestissement apparaît comme la **réalisation normale d'objectifs** qu'elle s'était fixée : « *Un bien-être, une satisfaction aussi, une fierté, peut-être, oh j'en sais rien. Moi, le mot de fierté... Quand je signe une belle affaire... je suis vraiment super contente. Je ne sais pas si on appelle ça de la fierté, je trouve que c'est le résultat du travail. J'ai une vision très, très rationnelle en fait. Je me dis, être fier c'est une chose, mais à partir du moment où tu as mis en action tous les éléments pour y arriver, normalement, tu y arrives. Et si tu n'y arrives pas, c'est que tu as raté quelque chose. Donc dur, c'est une dureté avec soi-même* ». Ces paroles conduisent à interroger une nouvelle fois **l'empreinte cognitive sous-jacente** quant à l'appréciation de la création de valeur par l'acteur cédant.

D'autre part, malgré l'ambition de développement clairement affichée, la **dirigeante n'aborde nullement la dimension économique**. Verstraete et Fayolle (2005: 45) définissent l'entrepreneuriat comme « une initiative individuelle ou collective, fondée sur une opportunité d'affaires se traduisant par l'impulsion d'une organisation, dont le profit recherché n'est justement pas forcément d'ordre pécuniaire ». L'absence de cette dimension nous interpelle. Est-elle à mettre en relation avec un profil d'entrepreneur pour qui cette aspiration n'est pas majeure ? Ou est-elle plutôt à associer à un parcours entrepreneurial qui l'a conduite à céder son entreprise dans des conditions économiques correctes, l'exonérant dès lors de ce type de préoccupations et lui permettant d'assouvir d'autres aspirations dans la nouvelle phase de vie qui s'ouvre à elle ?

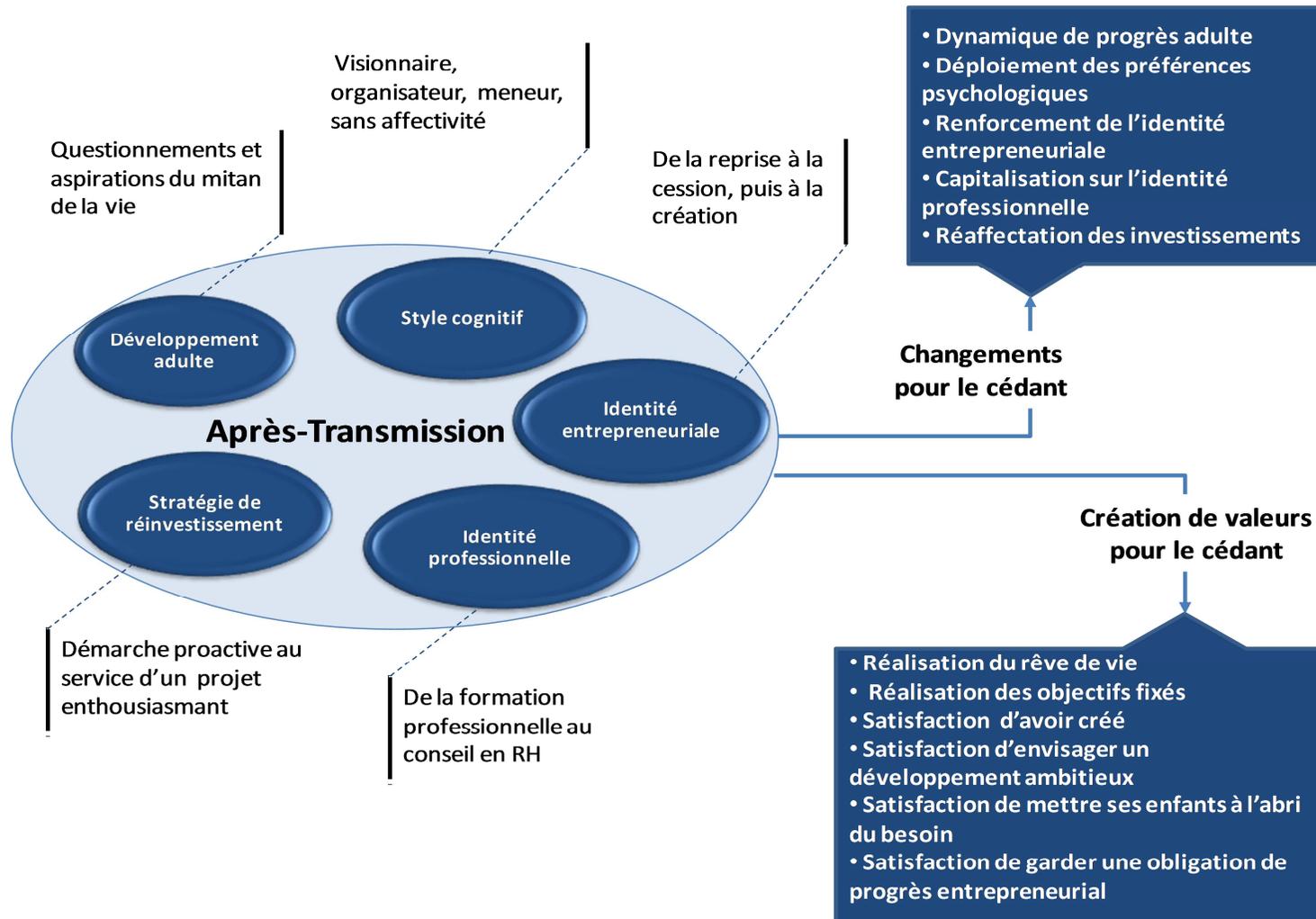
2.3. La synthèse du cas pilote

Rejoignant l'idée « qu'il n'existe pas de description "pure" [car] toute description nécessite un acte de sélection et exprime de ce fait un point de vue » (Becker, 2002 : 134), nous

proposons au lecteur une synthèse de l'après-transmission du point de vue de la cédante, telle que nous l'appréhendons dorénavant à l'issue de l'analyse, et après avoir mobilisé pour cette compréhension nouvelle des référents théoriques que nous approfondirons ultérieurement. Il s'agit donc bien d'un « témoignage orienté par l'*intention de connaissance* du chercheur qui le recueille » (Bertaux, 1997 [2005] : 49) présenté dans la figure ci-après.

Cette synthèse forme une conclusion intermédiaire nous permettant d'engager la suite de la recherche sur les axes de la revue de littérature, désormais à étudier.

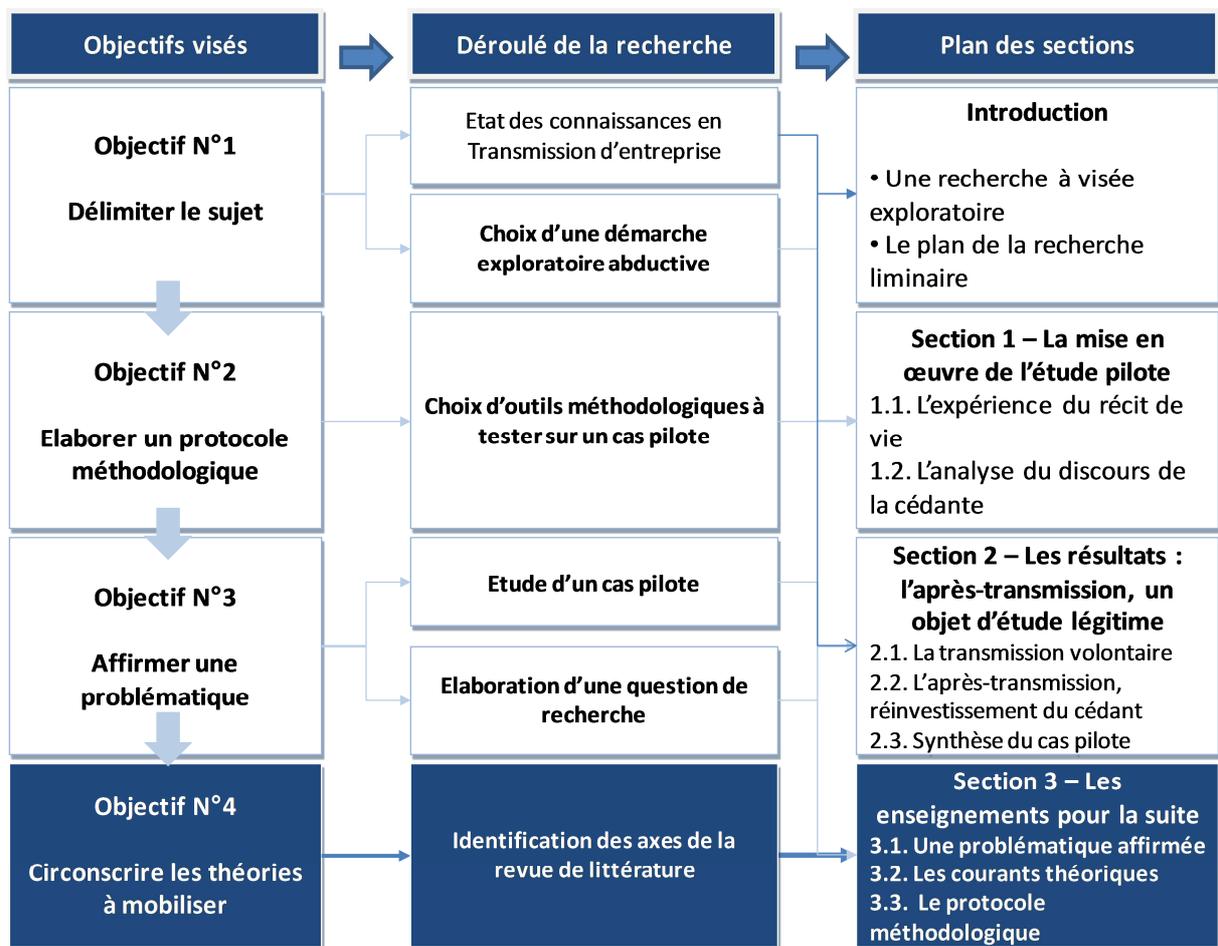
Figure CL15 – La synthèse du cas pilote



Section 3. Les enseignements pour la suite du travail doctoral

La présente section est dédiée aux enseignements issus de l'étude de cas pilote qui nourrissent la poursuite de notre travail doctoral. Les objectifs, le déroulé et le plan de la section 3 sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure CL16 – L'architecture de la section 3 du chapitre liminaire



Partant d'un questionnaire ouvert sur l'après-transmission, du point de vue du cédant, l'étude d'un cas pilote, prenant la forme d'une série d'entretiens auprès d'une ex-dirigeante de PME, a permis de « **prendre contact avec le terrain** » (Romelaer, 2005 : 114) en vue d'affiner notre question de recherche.

Romelaer (2005 : 107) précise que le talent, la créativité et le hasard peuvent être à l'œuvre, notamment dans des démarches exploratoires, car « parfois, il suffit d'un seul entretien, ou même d'une brève conversation informelle pour aboutir à une idée (qui devra ensuite être patiemment construite, avec saturation sémantique et théorique) ». Cette étude de cas liminaire choisie au **hasard de nos rencontres professionnelles**, a effectivement révélé une **situation d'après-transmission extrêmement riche**, racontée par une cédante qui a accepté de se livrer jusque dans l'intime (histoire familiale, parcours personnel de vie....).

La problématique de recherche s'affirme (3.1), les courants de la littérature académique à explorer se dégagent (3.2). Le protocole méthodologique se confirme (3.3) en vue d'une mobilisation dans la suite de l'étude empirique.

3.1. L'affirmation d'une problématique

Une première revue de littérature portant sur les connaissances relatives à la transmission d'entreprise nous a conduite à formuler provisoirement la **question globale de recherche suivante** :

- **Que recouvre l'après-transmission, du point de vue du cédant qui a transmis sa PME saine ou apparemment saine, pour un motif autre que la retraite ?**

Peu d'études s'étant intéressées, à notre connaissance, au devenir du cédant dans un tel contexte, nous avons fondé notre plan de recherche sur une démarche qualitative avec accès rapide au réel, au travers de l'étude d'un cas pilote. La recherche de compréhension en profondeur s'est focalisée sur le cédant, considéré comme un **acteur** dont le vécu ne peut être appréhendé que dans l'interaction avec un objet qui le concerne au plus haut point, à savoir **l'après-transmission**. Ce dernier est un jeune adulte ou un adulte d'âge mûr dans la mesure où le motif de départ en retraite est exclu. Bertaux (1997 [2005]) précise que le choix d'un objet d'étude repose sur une question générale, qui sera reformulée au fur et à mesure de l'élaboration d'une modélisation, que l'étude porte sur un cas unique ou sur un microcosme.

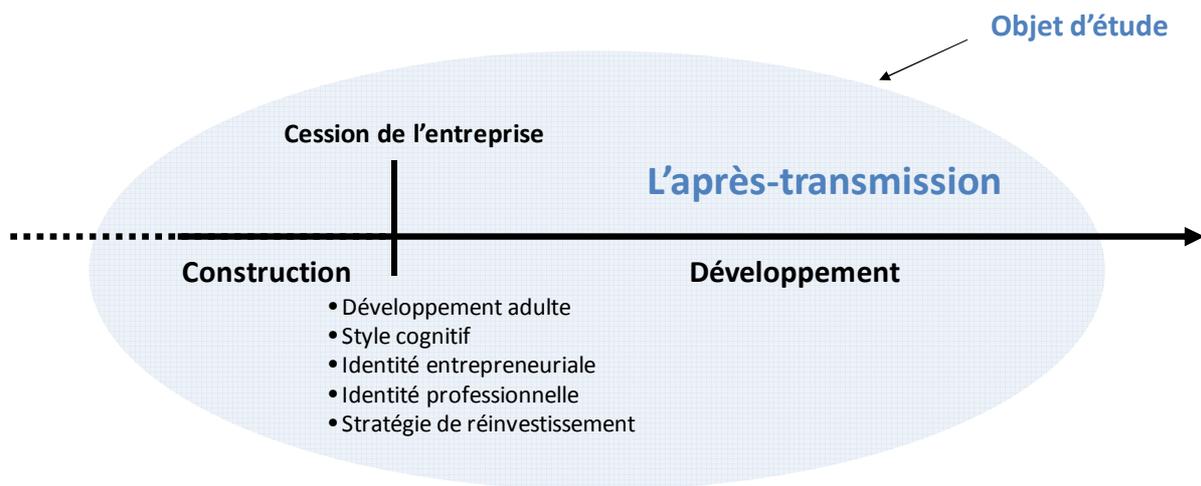
Des résultats de l'étude de cas liminaire émergent cinq composantes (développement adulte, style cognitif, identité entrepreneuriale, identité professionnelle et stratégie de

réinvestissement) susceptibles d’esquisser comment l’après-transmission s’élabore et se met en œuvre. Dès lors, la problématique originelle sort affinée de ce travail empirique liminaire et se précise sous la forme de la question de recherche ci-après :

Dans quelle mesure l’après-transmission du cédant volontaire, d’âge mûr en PME mérite d’être appréhendée comme un rebond pluridimensionnel ?

La figure ci-dessous illustre le positionnement de l’objet d’étude auquel nous allons désormais nous attacher.

Figure CL17 – L’après-transmission comme objet d’étude



De l’étude d’un cas unique par nature idiosyncrasique, l’après-transmission apparaît comme un **phénomène multidimensionnel et complexe**. La suite de notre travail vise à appréhender dans quelle mesure ce rebond, professionnel et personnel, est un concept susceptible d’engendrer un certain consensus.

Les objectifs poursuivis sont au nombre de trois. Il s’agit dans un premier temps de proposer une modélisation du processus d’après-transmission dans un contexte autre que la retraite. Dans un deuxième temps, une taxonomie des cédants-réinvestisseurs sera dressée. Enfin, les implications managériales émanant de notre réflexion seront dégagées.

3.2. La délimitation des courants théoriques

La question de recherche désormais affirmée ne peut se satisfaire d'une approche fragmentaire. Rejoignant nombre d'auteurs qui plaident en faveur de l'intégration des apports de plusieurs domaines des sciences de gestion ainsi que des sciences humaines, pour comprendre en profondeur la transmission d'entreprise (Bauer, 1993 ; Pailot, 1999 ; Mahé de Boislandelle, 2002 ; Boussaguet, 2005 ; Bah et Boussaguet, 2008 ; Deschamps et Cadieux, 2008 ; Cadieux et Brouard, 2009) ; c'est également cette perspective pluridisciplinaire que nous avons retenue pour élaborer un cadre conceptuel adapté à notre étude.

Le propriétaire-dirigeant de PME est un individu qui s'est assigné des objectifs personnels alors qu'il gérait encore son entreprise (Deschamps, 2000). Les propos collectés auprès de la cédante ont mis en lumière que l'après-transmission est une nouvelle phase de vie propice à une relecture de son parcours de vie et à un questionnement sur les nouveaux objectifs sur lesquels s'engager. Dès lors, il semble opportun d'investiguer les **théories du développement psycho-social de l'adulte**, dans la mesure où, comme le précise Houde (1986 [1999] : 325) : « l'adulte peut s'inspirer des concepts et des grilles d'analyse du développement adulte pour décrire l'évolution de son cycle de vie. Ainsi il pourra faire l'analyse d'une transition de sa vie ou encore faire la relecture de sa vie. Et alors les notions de rêve de vie et de mentor, de crise et de transition, de générativité et d'intégrité se prêtent à des applications multiples, tels choix de carrière, retour aux études, développement de l'identité personnelle et professionnelle ».

L'introspection à laquelle l'ex-propriétaire-dirigeante s'est prêtée lors des entretiens, l'a conduite à formuler à voix haute les ressources identitaires qu'elle a utilisées ou qu'elle souhaite dorénavant actualiser. Ceci lui a permis de révéler les identités potentielles qu'elle est susceptible de solliciter en vue de les faire évoluer (Caradec, 2004). Il convient donc de s'intéresser aux **théories de l'identité** afin de mieux comprendre cette quête d'authenticité (Deschavannes et Tavoillot, 2007). Plusieurs options se présentent quant à l'exercice des activités et des rôles durant l'après-transmission. Il s'agit peut-être de poursuivre avec un nouveau statut ses engagements passés, ou de renouer avec une identité contrariée ou refoulée (Caradec, 2004). Pour la cédante, les choix se fondent sur ce qui fait sens pour elle : accepter son profil d'entrepreneur en renouant avec l'histoire familiale et donner vie à un intérêt

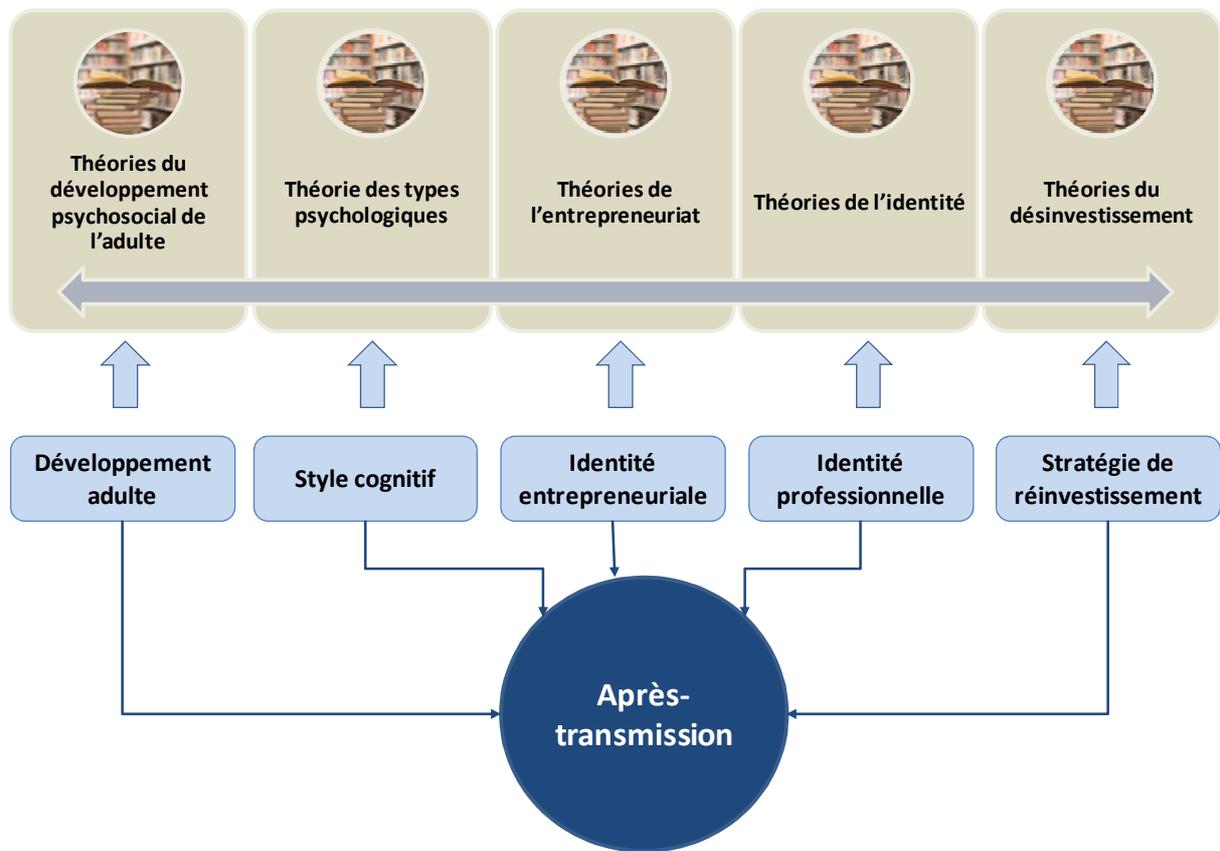
professionnel ancien pour la gestion des ressources humaines. Dès lors, l'étude de la littérature académique relative à l'identité par nature plurielle (Lahire, 1999) se précise autour des deux dimensions saillantes dans notre étude : l'identité professionnelle et l'identité entrepreneuriale. Ces thèmes constituent les deuxième et troisième axes de la prochaine revue de littérature. Les **théories relatives à l'entrepreneuriat** sont donc à investiguer, car bien que la relation organisation / propriétaire-dirigeant soit juridiquement rompue de par la cession, cela signifie-t-il pour autant que tout caractère entrepreneurial ait disparu ?

Afin de mieux comprendre les tenants et les aboutissants du processus mental du dirigeant dans la situation d'après-transmission qui préfigure une nouvelle phase de vie, il apparaît prometteur d'explorer une quatrième direction relative à **la théorie des types psychologiques** (Jung, 1921 [1997] ; Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]). Cette orientation se justifie doublement. D'une part, chaque dirigeant se sert de ses compétences en fonction de son profil psychologique (Observatoire des PME, 2005) et d'autre part, l'exploration de ce profil est rendu possible par l'opérationnalisation de la théorie des types psychologiques au travers de l'indicateur de personnalité MBTI® (Huteau, 1989 ; Gardner et Martinko, 1996), outil ayant régulièrement fait ses preuves dans la compréhension de la posture sous-jacente à l'élaboration de la stratégie des dirigeants (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998 [2009]).

Le cinquième et dernier thème de la revue de littérature s'intéresse aux **théories du désinvestissement**. La cession engage le cédant dans une opération stratégique engendrant un double mouvement de désengagement et de redéploiement (Cadiou, 1989). Le retrait volontaire constitué par la transmission d'une PME saine, hors contexte de retraite, ouvre les possibles d'une nouvelle allocation de ressources jugée préférable par le cédant (Barreyre et Bouche, 1977). Se pose alors la question du choix du réinvestissement du patrimoine de l'ex-propriétaire-dirigeant, qu'il soit matériel ou immatériel, c'est-à-dire de l'option qui sera effective.

L'articulation entre les composantes de l'après-transmission telles qu'elles se sont dégagées de l'étude de cas liminaire et les axes de la revue de littérature qui seront développés dans la suite de cette recherche doctorale sont présentés en synthèse dans la figure ci-après.

Figure CL18 – L’ancrage de la revue de littérature



3.3. L'émergence du protocole méthodologique pour l'étude empirique

L'étude empirique liminaire s'appuie sur la **méthode des récits de vie** avec pour finalité de comprendre en profondeur le phénomène de l'après-transmission, du point de vue du cédant. Paturel (2004 : 61) souligne cependant que d'« inévitables problèmes de validité et d'interprétation se posent de manière cruciale en raison des contenus perpétuellement tiraillés entre histoire vraie et mémoire sélective des personnes interrogées ». Dès lors, la recherche ne peut se poursuivre et gagner en robustesse qu'en procédant à une **étude de cas multi-sites**, composée d'une variété de cas individuels qui, sans prétendre à la variation maximale, permettra de mieux distinguer ce qui relève de l'histoire réelle ou du récit qui en est fait. En choisissant de procéder ainsi, nous appliquons le conseil de Bertaux (1997 [2005] : 37) : « en multipliant les récits de vie de personnes se trouvant ou s'étant trouvées dans une situation sociale similaire, ou participant au même monde social, et en centrant leurs témoignages sur ces segments-là, on cherche à bénéficier des connaissances qu'elles ont acquises de par leur

expérience directe sur ce monde ou cette situation, sans pour autant s'empêtrer dans la nécessaire singularité, ni dans le caractère inévitablement subjectif du récit qui en sera fait ». Il convient également de tenir compte à l'avenir des enseignements méthodologiques issus de l'étude liminaire, à savoir l'amendement du processus de collecte de données et l'amélioration de la conduite des entretiens.

3.3.1. L'amendement du processus de collecte de données

A l'issue des premiers entretiens réalisés, nous avons questionné la pertinence de la méthode biographique, du guide de l'interviewer, de l'utilisation de l'indicateur de personnalité MBTI®, du nombre d'entretiens et de la période d'investigation (Romelaer, 2005).

3.3.1.1. Une méthode des récits de vie pertinente

Un projet de recherche empruntant une méthode biographique, vise à connaître les faits humains à partir de l'articulation de trois composantes que sont la situation, les évolutions sociales et les mobiles d'actions des acteurs (Wacheux, 1996). L'emploi des récits de vie dans l'étude du cas pilote semble avoir rempli cette vocation. Il a facilité la compréhension du processus de construction de l'après-transmission. L'évolution constatée relève de l'évaluation des écarts entre deux moments de l'histoire de l'acteur cédant, la transmission et l'après-transmission. Les motivations de la cédante à se lancer ardemment dans une nouvelle étape de sa vie sont apparues. Dès lors, l'utilisation de la **méthode des récits de vie se confirme** pour la future étude de cas multi-sites.

Consciente des **biais que soulèvent l'emploi d'entretiens rétrospectifs** qui visent à retracer « *a posteriori* l'évolution d'un phénomène » (Thiéart, 1999 [2003] : 428), notre intention est de les réduire en appliquant les conseils de cet auteur ainsi que ceux de Wacheux (1996). Le premier biais relève de **l'oubli intentionnel ou non par le répondant** d'éléments relatifs au phénomène intéressant le chercheur. La mémoire de l'interviewé est par nature sélective (Wacheux, 1996), soit il accorde peu d'importance au thème étudié au point d'en omettre les faits afférents, soit il ne veut pas s'en souvenir car ces événements ont un sens trop important (Thiéart, 1999 [2003]). Dans les deux cas de figures il ne s'agit aucunement de contraindre notre interlocuteur s'il ne veut ou ne peut répondre (Miller, Cardinal et Glick, 1997). Le second biais d'une collecte de données discursives *a posteriori* concerne la **rationalisation**

consciente ou non du répondant. Ce dernier peut « avoir la volonté de présenter les choses sous un angle positif » (Thiéart, 1999 [2003] : 429) ou établir, pour plus de logique, une chronologie des événements différente de la réalité, ou encore, faire des liens entre des faits qui n'ont pas de relation entre eux (Thiéart, 1999 [2003]). Une synthèse des tactiques conseillées par Thiéart (1999 [2003]) et Wacheux (1996) pour limiter les effets des biais de l'oubli et de la rationalisation est présentée en annexe CL15, dont nous comptons faire bon usage lors de la prochaine collecte de données empiriques.

3.3.1.2. Un guide d'interviewer à amender

Le guide d'entretien utilisé dans cette phase exploratoire se fondait sur un large questionnement car tout était à découvrir. Il convient d'envisager les **ajustements nécessaires** pour considérer d'une part, ce qui est survenu pendant ces entretiens comparé à ce que nous en attendions et d'autre part, pour intégrer des **questions ou relances** permettant de convoquer les **axes de littérature** issus de la recherche liminaire. Une nouvelle version du guide d'interviewer est proposé et présenté de manière détaillée au Titre second, dans le paragraphe dédié à la méthodologie de collecte des données empiriques.

3.3.1.3. Une utilisation du MBTI® confirmée

L'utilisation de l'indicateur de personnalité MBTI® a éclairé le regard porté sur les stratégies sous-jacentes dans la construction de l'après-transmission, ainsi que sur les valeurs attendues dans cette nouvelle phase de vie pour la cédante. Il semble donc pertinent d'y recourir de manière systématique lors des prochaines études de cas. Par ailleurs, nous contenter de faire passer le questionnaire comme il en est l'usage dans les travaux académiques, ne nous aurait pas permis de souligner les ambivalences ressenties par la cédante, que nous pensons pouvoir associer à l'émergence des non-préférences et au probable développement du type psychologique. Le futur protocole méthodologique continuera donc d'intégrer un entretien de découverte du type.

Nous pouvons également souligner l'émergence d'une **double co-élaboration**. En effet, au-delà de celle qui est indissociable des situations d'entretien (Miles et Huberman, 2003), l'étude de cas pilote dévoile une autre co-construction. Romelaer (2005 :131) rappelle que parfois, l'interlocuteur sollicité en temps et en discussion « accepte l'entretien, mais demande une contrepartie au chercheur ». Ici au contraire, la cédante a spontanément évoqué à l'issue

des entretiens, l'intérêt qu'elle dégagait de ces face à face. En effet, notre présence empathique lui a permis de réfléchir à haute voix, de découvrir ou conforter la connaissance de certains de ses modes de fonctionnement et de formuler clairement des **questionnements à caractère opératoire mais également existentiel**. Elle a par ailleurs exprimé le souhait d'être informée de la suite de nos travaux. Cette première expérience d'étude empirique pour le travail doctoral en cours nous a mise en confiance et confirme que « le répondant pense, souvent et à juste raison, qu'il pourra mieux réfléchir, agir et se positionner s'il dispose de données venant des autres entretiens conduits par le chercheur et des analyses du chercheur » (Romelaer, 2005 : 131).

3.3.1.4. Un nombre d'entretiens à flexibiliser

La démarche de découverte en profondeur a engendré la tenue de trois entretiens avec la cédante. Nous pensons cependant pouvoir organiser le recueil de données discursives en deux temps : un **premier entretien centré sur le processus d'après-transmission** et un **second destiné à identifier le profil MBTI®** du répondant. Nous prendrons ainsi en compte les restrictions selon lesquelles certains interlocuteurs rencontrent plus de difficultés pour valider leur type psychologique. Au besoin ce **protocole sera adapté** si nous rencontrons des interviewés au caractère prolix ou en manque de disponibilité. Il en sera de même s'il s'avère opportun de programmer un entretien d'approfondissement afin de mieux expliciter la compréhension des préférences psychologiques et de collecter toute nouvelle information qui nous paraîtrait utile.

3.3.1.5. Une période d'investigation à élargir

La collecte d'informations relatives à la création de valeur de l'après-transmission pour la cédante s'est avérée délicate. Nous nous sommes alors interrogée sur le délai à retenir, entre la transmission et le réinvestissement. Dans ce cas d'espèce, le délai est de 14 mois, période sans doute insuffisante pour que la cédante puisse évaluer les bénéfices de cette nouvelle phase de vie, encore en cours d'implémentation. Il est donc légitime de retenir dans notre étude de cas multi-sites des **situations de réinvestissement plus ancrées dans le temps**, sans pouvoir dire à ce stade quel serait le délai optimal d'étude entre la transmission et l'après-transmission.

3.3.2. Les enseignements de la conduite d'entretien

Les entretiens se sont déroulés dans une **atmosphère détendue**, atmosphère que nous attribuons à la familiarité (Sommier, 2006) que nous avons su développer avec la cédante, qui par ailleurs a complètement adhéré à la démarche introspective.

Cependant, la transcription et la relecture de ces premiers entretiens nous a incitée à nous interroger, comme le conseille Romelaer (2005 : 124) sur « Ai-je bien conduit l'entretien ? ». Cette démarche nous a fait prendre conscience de nos travers dans la conduite du face à face. Ainsi, nous tenterons à l'avenir d'utiliser de manière plus soutenue la **méthode des relances** et éviterons de solliciter nos interlocuteurs sur des « pourquoi » mais plutôt sur des « **comment** » prenant ainsi en compte les recommandations de Becker (2002).

A l'issue de cet exercice, nous percevons l'importance de l'expérience accumulée par le chercheur et des qualités requises pour ce mode de collecte de données. L'empathie, la capacité à accueillir le cadre de référence du sujet, sans jugement (Thiéart, 1999 [2003]), sont particulièrement nécessaires et nous conduisent à soutenir les propos de Hlady Rispal (2002 : 73) selon lesquels « le chercheur est un funambule en phase d'apprentissage », en tension permanente entre écoute active et maîtrise de la conduite de l'entretien, entre juste neutralité et familiarité bourdieusienne (Sommier, 2006).

Conclusion du chapitre liminaire

Au-delà de son intérêt intrinsèque (Stake, 1994), l'étude d'un cas mono-site utilisé comme cas pilote, se révèle originale par son intérêt instrumental. Il se traduit par le propos nouveau que cette recherche découvre (Gombault, 2005), l'investigation en profondeur qu'elle dévoile (Dyer et Wilkins, 1991) et l'intérêt du sujet de recherche qu'elle confirme (Romelaer, 2005).

Conformément à l'acception du mot pilote⁹² comme « ce qui ouvre la voie, sert de référence » et aux conseils d'Hlady Rispal (2002), cette première situation étudiée nous a permis d'expérimenter un protocole méthodologique et d'amorcer une réflexion théorique.

L'étude de cas est une méthode régulièrement privilégiée dans le cadre d'une démarche exploratoire où l'« on s'attache, alors à découvrir la singularité dans le temps et dans l'espace de processus mal connus, la généralisation des résultats n'étant pas une préoccupation première » (Saporta, 2003 : 11).

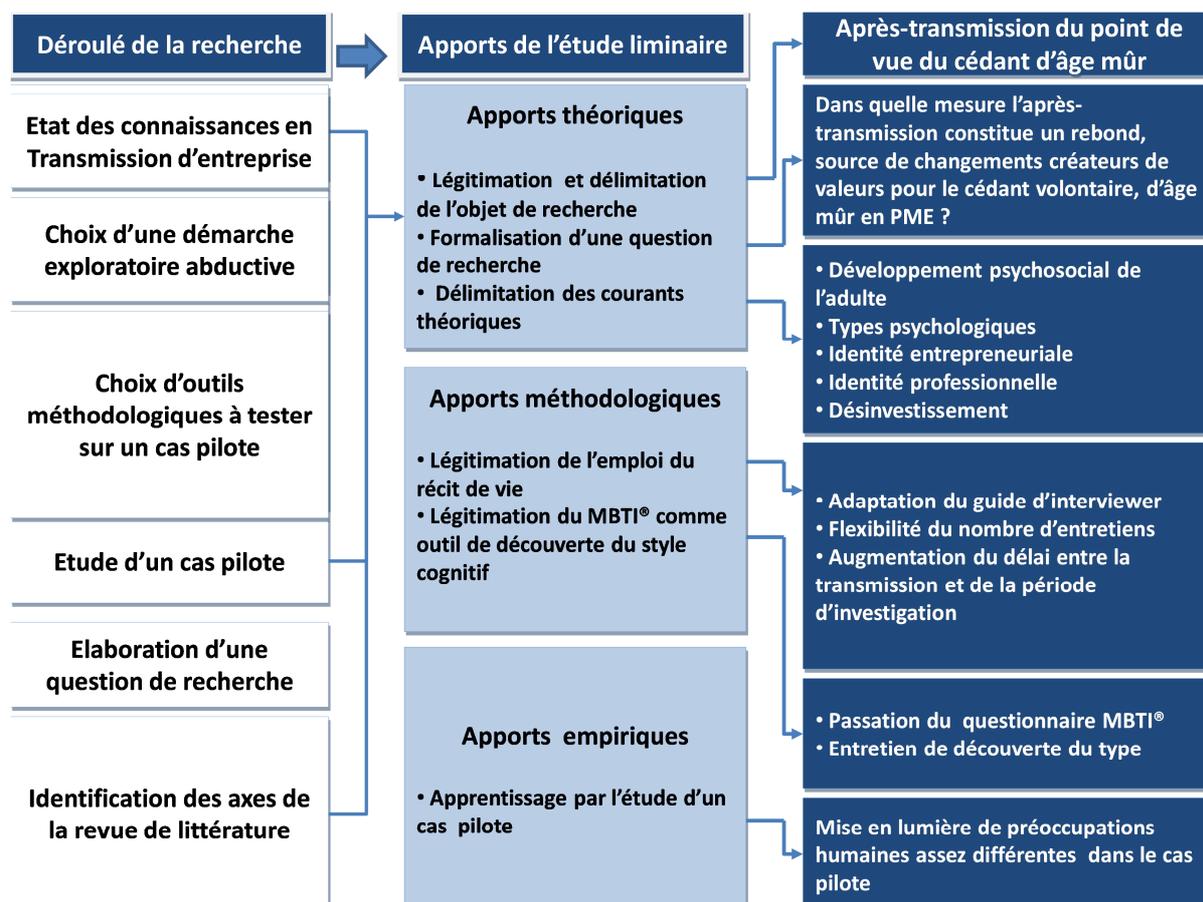
La posture interprétativiste que nous avons retenue autorise une « progression simultanée des axes de recherche, de la production des données et de l'analyse » (Gombault, 2005 : 34). La recherche doctorale se situant dans une logique abductive, sa finalité est double. Il s'agit d'une part d'affirmer une problématique au contact du terrain, et d'autre part de faire émerger de l'analyse, l'ancrage théorique qui permettra ultérieurement d'esquisser un cadre conceptuel.

La démarche se veut heuristique en vue d'accumuler des connaissances sur le domaine de l'après-transmission et progresser dans la formulation de notre question de recherche par une remise en cause de la problématique (Hlady Rispal, 2002).

⁹² Source : Lexicographie du terme "pilote" consultée sur le site du CNRTL à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/pilote>, en date du 6 janvier 2012. Utilisé en apposition ou en composition, il signifie d'une part : « ce qui ouvre la voie, sert de référence », le substantif composé désigne alors un inanimé. D'autre part, il correspond à « ce qui utilise des méthodes expérimentales, est à la pointe du progrès dans son domaine ; ce qui pourra servir de modèle », le substantif composé désignant alors un inanimé abstrait ou une communauté.

De la phase liminaire de ce travail doctoral émergent des apports théoriques, méthodologiques et empiriques. Ils sont synthétisés dans la figure ci-dessous qui rappelle la démarche de recherche développée jusqu'alors. Les apports de l'étude liminaire sont ensuite commentés.

Figure CL19 – Les apports de la phase d'étude liminaire



Les apports théoriques

Le hasard des rencontres nous a conduit à étudier une **situation de gestion qui s'est révélée triplement productive**, preuve d'« une bonne interaction entre données observées, acteurs étudiés et chercheur académique » (Hlady Rispal, 2000 : 64).

En premier lieu, les **ressorts humains de la transmission d'entreprise**, qu'ils relèvent des dimensions métaphysique, psychologique, patrimoniale, politique et économique-juridico-financière (Mahé de Boislandelle, 2002) s'expriment ici de **manière singulière**. Appréhendée comme une opération de gestion quasi-courante, la transmission

d'entreprise est préparée, planifiée et fortement rationalisée par la cédante. Il en va de même de l'après-transmission qui est l'occasion d'exprimer qui elle est vraiment, d'exploiter son patrimoine et de renforcer son pouvoir. En second lieu, la progression de l'étude a permis de **légitimer l'objet de recherche** qui apparaissait au début de ce travail comme une intuition argumentée. Le propos de la recherche s'est transformé et peut, dès lors, s'afficher comme une **problématique de recherche doctorale**. En dernier lieu, l'étude de cas unique a conduit à **délimiter les courants théoriques** qui sont désormais à approfondir dans une combinaison originale. Les thèmes centraux en sont : **le développement psychosocial de l'adulte, les types psychologiques, l'identité entrepreneuriale, l'identité professionnelle et le désinvestissement**.

Les apports méthodologiques

L'étude liminaire a également permis de façonner le protocole méthodologique que nous comptons emprunter dans la suite du travail empirique. Ainsi la **méthode biographique** s'est révélée pertinente, nécessitant cependant de compléter notre trame d'interview en vue de répondre aux objectifs de recherche visés, d'adapter le nombre d'entretiens et d'accroître le délai entre la transmission d'entreprise et la période d'investigation. Enfin, l'expérimentation en situation de recherche de l'utilisation de **l'indicateur de personnalité MBTI®** s'est révélée prometteuse.

Les apports empiriques

Les entretiens de recherche nous ont donné les moyens d'apprendre, ils ont été « un puissant moyen de découverte » (Romelaer, 2005 : 134). Si la mise en lumière de préoccupations humaines, assez radicalement différentes de celles régulièrement évoquées dans la littérature, relatives à la transmission d'entreprise, se confirme dans la suite de notre recherche, il conviendra alors de sensibiliser les cédants sur ce qui est véritablement en jeu et de renseigner leurs accompagnants sur la façon de les assister, de manière différenciée d'un contexte d'après-transmission pour motif de retraite.

Le questionnement qui guide désormais la suite de ce travail se formule comme suit :

Dans quelle mesure l'après-transmission du cédant volontaire, d'âge mûr en PME mérite d'être appréhendée comme un rebond pluridimensionnel ?

Trois questions associées sont contenues dans cette formulation. La première vise à « restituer la complexité en montrant ses intrications » (Gombault, 2005) de la prise de décision du cédant quant au scénario de vie de l'après-transmission. Il s'agit donc de comprendre :

- **Comment se construit l'après-transmission ?**

La seconde question relève de la compréhension de ce que le cédant d'âge mûr perd ou gagne dans le scénario d'après-transmission mis en œuvre. Il s'agit donc de s'interroger sur le(s) changement(s) et/ou la(s) valeur(s) créée(s) ou détruite(s) dans cette nouvelle phase de vie et de répondre à :

- **Quel(s) développement(s) produit l'après-transmission ?**

La troisième question concerne plus directement les implications managériales issues d'une meilleure compréhension des attentes explicites ou implicites du cédant, dans un contexte de transmission hors retraite et du déploiement d'une nouvelle phase de vie. Il s'agit de permettre à ses interlocuteurs privilégiés de mieux l'accompagner. La question posée est alors de savoir :

- **Comment accompagner le cédant volontaire d'âge mûr dans la phase d'après-transmission ?**

Partant de ces questionnements, les trois objectifs à poursuivre dorénavant sont :

1. **Proposer une modélisation du processus d'après-transmission**
2. **Dresser une taxonomie des profils des cédants focalisée sur les scénarios de vie déployés dans l'après-transmission**
3. **Élaborer des préconisations visant à mieux accompagner l'après-transmission des cédants d'âge mûr en PME.**

Titre 1 - L'après-transmission volontaire du cédant mature en PME : une opportunité de rebond pluridimensionnel

ANUBIS, *il montre la robe du sphinx*. – Regardez les plis de cette étoffe. Pressez-les les uns contre les autres. Et maintenant si vous traversez cette masse d'une épingle, si vous enlevez l'épingle, si vous lissez l'étoffe jusqu'à faire disparaître toute trace des anciens plis, pensez-vous qu'un nigaud de campagne puisse croire que les innombrables trous qui se répètent de distance en distance résultent d'un seul coup d'épingle ?

LE SPHINX – Certes non

ANUBIS - Le temps des hommes est de l'éternité pliée.

Cocteau J. (2011 : 99), *La Machine infernale*, Livre de Poche n°854,
1^{ère} édition mai 1962, 188 p.

« Les êtres que nous sommes, comme autant de bateaux de papier, comme autant de vaisseaux d'or, naviguent sur les flots du temps, ce temps humain dont Cocteau disait, si ma mémoire est bonne, qu'il n'est rien d'autre que de l'éternité pliée. Les temps de la vie... des plis d'éternité. Pas étonnant que nous ayons la sagesse froissée ».

Houde R. (1986 [1999] : 3), *Les temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte*, 3^{ème} édition, Gaëtan Morin Editeur Itée.

Introduction du titre premier

Le chapitre liminaire a engendré l'émergence des axes de lectures académiques. Ce titre premier est dédié à la légitimation de l'articulation théorique de cette recherche et à sa présentation.

La vie et les événements qui la jalonnent sont des moyens puissants du développement humain (Horney, 1942 [1953]). Selon de Gaulejac (2009 : 86), « à sa naissance, l'individu est d'abord défini par son héritage, c'est-à-dire l'ensemble des “capitaux” dont il bénéficie, en fonction de son hérédité biologique, du milieu social de ses parents, des ressources dont dispose sa famille. En ce sens, il est d'abord assujéti à l'ensemble de ces éléments. Il entre alors dans une dynamique socio-psychologique pour affirmer son être propre, sa singularité, pour advenir comme “sujet” d'une histoire dont il est le produit ».

Nous considérons que le cédant mature dispose, de par la transmission de sa PME saine, de capitaux notamment économiques et d'un âge situé entre 40 et 50 ans, qui l'autorisent à inscrire sa vie personnelle et professionnelle dans un sens qui lui convienne. Pour autant, la démarche de changement volontaire peut s'avérer conflictuelle. Le mouvement qui s'opère nécessite la remise en cause des axiomes, des règles de vie, des valeurs jusqu'alors mobilisés. La transformation en cours est un programme de croissance qui a « davantage à voir avec ce que la vie doit être et ce qu'on doit être qu'avec ce que la vie est et ce qu'on est » (Houde, 1986 [1999] : 175).

Le cédant, acteur privilégié de la présente étude, se développe en fonction de sa perception de sa réalité présente, future et passée. Ce processus solitaire est également profondément interactionnel et interpersonnel (Gould, 1981). Les nouveaux liens qui se créent, qu'ils soient amoureux, amicaux ou professionnels, s'ancrent dans la fragilité de l'individu et contribuent à le faire grandir de par l'affection d'autrui (Houde, [1986] 1999). Par ailleurs, l'évolution en cours est créatrice de valeurs, elle constitue un processus énergisant, dans la mesure où chaque changement abouti engendre une joie de vivre qui s'accompagne des sentiments d'intense liberté et de puissance intérieure décuplée (Gould, 1980).

Une revue de littérature pluridisciplinaire au service des objectifs visés

La revue de littérature vise à élaborer une grille de lecture conceptuelle de l'après-transmission du point de vue du cédant, objet qui s'est révélé complexe et pluridisciplinaire à l'issue de l'étude liminaire. L'élaboration de la partie théorique de cette recherche s'attache à deux objectifs dont l'atteinte autorisera la confrontation ultérieure aux matériaux empiriques.

Objectif n°1 : Réaliser une revue de littérature pertinente

Le premier objectif assigné à l'étude théorique consiste en la réalisation d'une revue de littérature adaptée à l'objet de recherche retenu. Partant de l'idée que toute vie humaine se joue concomitamment sur plusieurs théâtres d'opérations (Houde, [1986] 1999) pour reprendre une terminologie militaire, Wortley et Amatea (1982) proposent une approche systémique qui dessine une cartographie du développement adulte susceptible d'embrasser la complexité des vies individuelles. Leur contribution réside dans le concept d'**aire de vie**, définie comme une « sphère d'intérêt ou d'activité liée à un ensemble particulier de besoins »⁹³ et assimilable à la sphère de vie dans laquelle certaines tâches développementales s'actualisent. Quatre aires de vie sont identifiées (Wortley et Amatea, 1982) : la carrière, la famille, l'intimité et la vie intérieure. **La carrière** concerne l'ensemble de ce qui est pensé, senti et réalisé par rapport à l'activité professionnelle ; **la famille** recouvre quant à elle, les relations familiales tant dans leur conception nucléaire qu'élargie. **L'intimité** participe de l'ensemble des relations interpersonnelles, quelque en soit la profondeur, alors que **la vie intérieure** a trait au développement et à la différenciation du *self* (Houde, [1986] 1999).

Au regard de cette perspective, seule une **revue de littérature pluridisciplinaire** s'ouvrant à des disciplines hors du champ de la gestion est susceptible de contribuer à une compréhension élargie de l'après-transmission du point de vue de l'acteur singulier qu'est le cédant mature.

Objectif n°2 : Elaborer un cadre conceptuel original

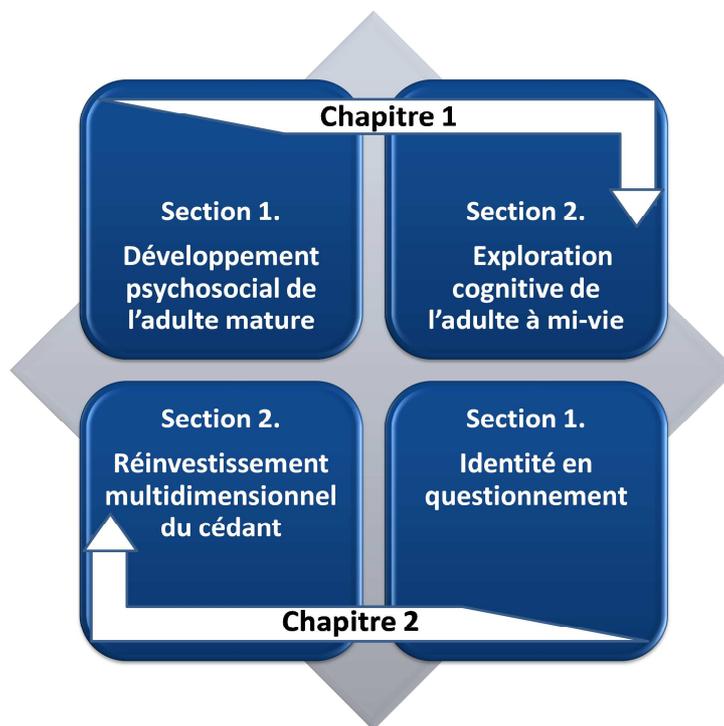
Le second objectif réside dans l'élaboration d'un cadre conceptuel original. Cadieux et Brouard (2009) intègrent dans leurs récentes recherches sur le processus de transfert entre le

⁹³ Traduction libre de Houde (1999 : 271).

cédant et le repreneur, les théories de Levinson *et al.* (1978) relatives aux saisons de la vie adulte. Nous proposons d'élargir le recours **aux théories du développement adulte** en vue d'investiguer les tenants et les aboutissants de l'après-transmission. S'intéresser à la croissance de l'être humain pour enrichir la vision du gestionnaire, est un point de vue d'autant plus audacieux qu'il fait l'objet de peu de transpositions dans les travaux francophones en gestion, contrairement à d'autres communautés académiques dans le monde, notamment anglo-saxonne (Le Moal, 2006).

La figure ci-dessous synthétise l'ancrage théorique pluridisciplinaire du titre premier de la présente thèse.

Figure T1-20 – L'articulation du titre 1 : un ancrage théorique pluridisciplinaire



Le plan de la revue de littérature

La partie théorique privilégie d'une part une approche du dedans qui prend en compte les aires de vie intérieure, intime, familiale et professionnelle. En effet, partant du développement individuel et de la construction de l'identité qui se confrontent et s'enrichissent des relations

aux autres, et de l'environnement dans lequel ils s'inscrivent, nous explorons les stratégies de réinvestissement mises en œuvre par le cédant qui sont autant d'adaptations dans le monde extérieur. D'autre part, l'articulation rédactionnelle retenue s'oriente du passé vers le futur, puisque partant de l'histoire personnelle et des choix réalisés par le propriétaire-dirigeant avant la transmission de son entreprise, nous abordons les orientations prises par ce dernier pour la période d'après-transmission. Elle nous semble produire une forme originale d'exploration que nous invitons le lecteur à partager plus avant.

Dans un premier chapitre, nous explorons le développement psychosocial de l'adulte mature. Une approche centrée sur l'idéologie du progrès étant privilégiée, les auteurs majeurs ayant contribué à la compréhension de ce que recouvre l'adultat⁹⁴ en psychologie et sociologie, sont convoqués (section 1). Nous approfondissons ensuite l'une des perspectives précédentes en mobilisant la théorie des types psychologiques (section 2).

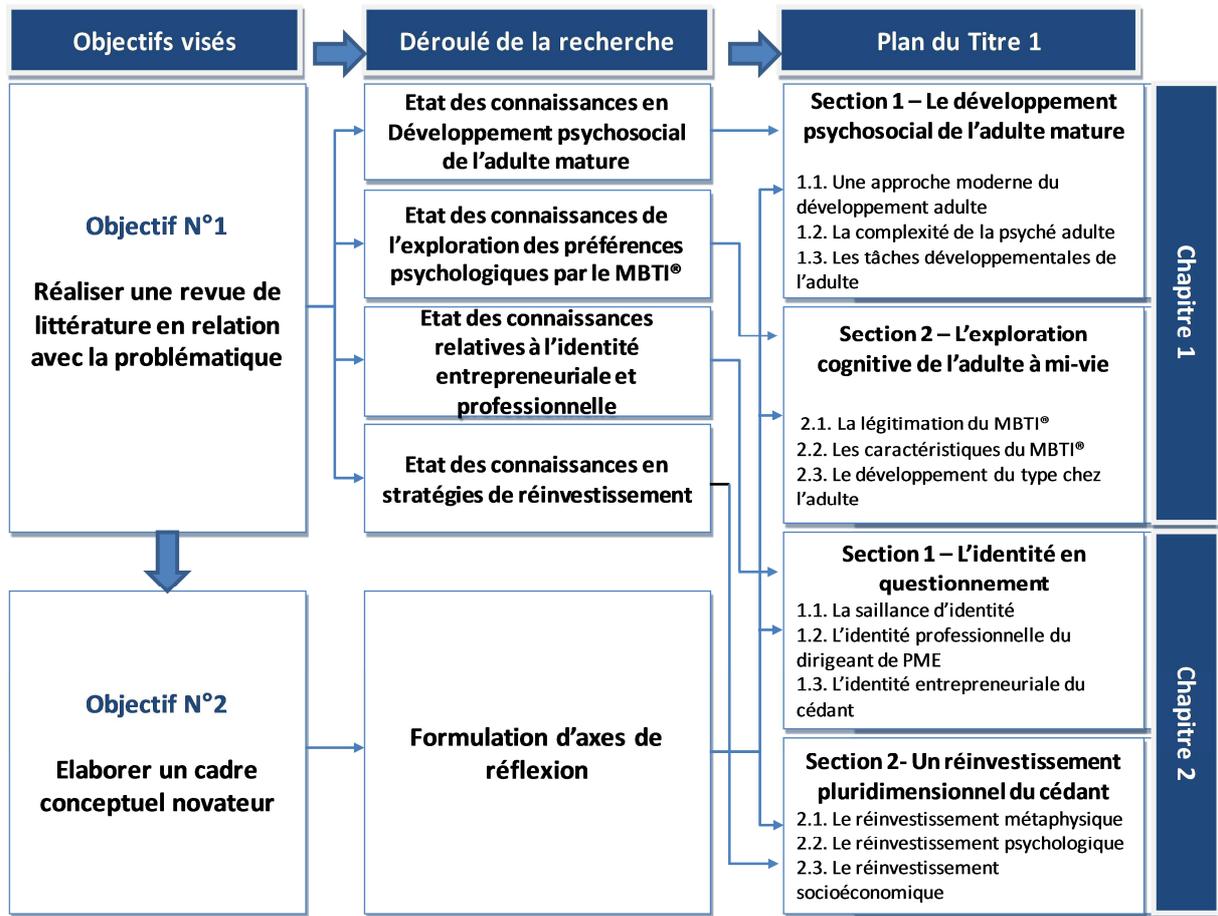
En chapitre second, nous traitons du questionnement de l'identité du cédant dans ses formes saillantes d'entrepreneur et de dirigeant de PME (section 1). Les stratégies de réinvestissement mises en œuvre dans l'après-transmission et la création de valeurs qui en découlent sont ensuite étudiées (section 2).

La conclusion du titre premier rappelle les quatre axes de réflexion qui ont progressivement émergé de la revue de littérature et de l'articulation entre les théories empruntées et le phénomène de l'après-transmission du point de vue du cédant. Elle revient également sur les apports majeurs de l'approfondissement théorique relatif à la problématique étudiée, à savoir l'élaboration du concept de cédant-réinvestisseur et les prémisses d'un cadre d'analyse original et pluridimensionnel de l'après-transmission du point de vue du cédant.

La structuration de la partie théorique est synthétisée dans la figure ci-après.

⁹⁴ Adultat : terme repris par Houde (1999 : 11) de l'ouvrage de Michel Tournier (1977) intitulé *Le vent Paraclet*, Paris, Gallimard, collection « folio », 312 pages.

Figure T1-21 – L’architecture du titre premier



Chapitre 1 - L'exploration du développement psychosocial de l'adulte mature

Introduction du premier chapitre

Un double questionnement émerge de la mise en lumière de la complexité et du caractère dynamique de la vie de la cédante interviewée précédemment. Les remous et les métamorphoses du fleuve de la vie sont-ils à associer à une conception moderne du **développement humain de type *life-span*** (Clément et Demont, 2008), selon laquelle « le comportement et la personnalité demeurent flexibles pendant toute la vie et des changements majeurs peuvent survenir à tout moment » (Houde, 1986 [1999] : 8) ? Le cédant de PME qui a géré son entreprise en vue de réaliser des objectifs qui lui sont personnels (Deschamps, 2000) peut-il, selon la période de sa vie **changer de valeurs, de vision, de façon d'être** comme Filion (2007) le suggère en cas de poursuite de la gestion de l'organisation impulsée ?

A la recherche d'un corpus théorique qui livre une compréhension en profondeur du développement de l'individu, en ces circonstances particulières de l'après-transmission, nous mobilisons la **perspective développementale de la vie adulte**. Le champ scientifique du développement adulte est apparu dans les années 1950 comme une excroissance du champ de la psychologie du développement de l'enfant et de l'adolescent. Ce savoir récent et néanmoins prolifique, vise à appréhender le déroulement de la tranche du cycle de vie⁹⁵ que recouvre l'adulthood. Il s'est progressivement enrichi d'applications à l'étude des adultes dans les organisations et se voit régulièrement mobilisé dans les centres de gestion de carrière, les programmes de préparation à la retraite, ou les formations pour les adultes (Hudson, 1999). Partant d'un savoir théorique de **stade pré-paradigmatique** (Houde, [1986] 1999), il convient de préciser la perspective dans laquelle nous ancrons la revue de littérature à venir.

Un ancrage pluriel du développement adulte : du structural à l'événementiel

Notre démarche se veut heuristique et s'inscrit dans une **perspective plurielle** afin de donner du sens à la **multiplicité des parcours de vie adulte** dans des sociétés hautement complexes.

⁹⁵ Le terme de cycle de vie induit en français l'idée de déroulement et de durée. Dans la littérature anglo-saxonne, les vocables de *life-course perspective*, de *life-span perspective* et de *life-cycle perspective* sont indifféremment utilisés. Si le premier terme reprend l'idée du cours de la vie, le second se réfère à l'empan, distance comprise entre les doigts extrêmes (CNRTL), c'est à dire « l'espace entre le pouce et le petit doigt, quand la main est ouverte... l'espace d'une vie » (Houde, [1986] 1999 : 9).

Les auteurs de ce champ d'étude se positionnent sur un *continuum* allant d'un pôle **structural à événementiel**⁹⁶. Une séquence développementale est dite « de type structural quand le changement est intégré par la structure (du *self*) », alors qu'elle est « de type événementiel quand elle décrit les changements liés au passage du temps en fonction d'une liste d'événements catalyseurs » (Houde, 1986 [1999] : 286-287). Ces perspectives se différencient selon la place accordée aux changements de l'*ego*, aux rôles, aux événements de vie et aux facteurs sociaux, résultats de l'interrelation entre l'adulte et son milieu⁹⁷. La revue de littérature qui suit, tente d'en opérer une synthèse.

Une approche non normative de l'adultat : dépasser les stades et les âges

Dans la présente recherche, le paradigme développemental est abordé selon une **approche non normative**. Les propositions qui soutiennent le principe des stades et de l'âge comme balises d'un chemin de développement à parcourir, dans un ordre prescrit (Havighurst, 1972 ; Gould, 1978 ; Erikson, 1997 ; Levinson, 1980), offrent une perspective théorique séduisante. Cependant, le **découpage tranché de la vie humaine est largement critiqué** (Lowenthal, 1977 ; Giele, 1980 ; Gould, 1983). L'âge se révèle un facteur imparfait (Vaillant, 1977). La prégnance socioculturelle des rôles (Neugarten, 1979 ; Weick, 1983), le non-alignement des courbes psychosociale et biologique, les écarts de plus en plus importants entre l'horloge et les normes sociales (Giele, 1980), et le caractère non universel des périodes de vie (Fiske, 1978), battent en brèche la conception d'une vie normée par l'âge. **L'âge doit donc se concevoir comme un repère relatif** dans la mesure où les changements intrapsychiques interviennent progressivement avec le temps, et non comme des évolutions radicales associées à certaines étapes bien délimitées (Neugarten, 1979).

Dépasser les notions de stade et d'âge permet alors de concevoir le cycle de vie, non comme une « gamme de comportements qui s'avèrent des réponses normatives à ces remises en question » (Riverin-Simard, 1984 : 167), mais comme un **parcours d'une certaine fluidité où c'est le passage du temps qui contribue au développement de l'homme**, entendu comme l'exercice de toutes ses capacités⁹⁸.

⁹⁶ Le spectre figurant le *continuum* des modèles séquentiels de développement est présenté en annexe T1-16.

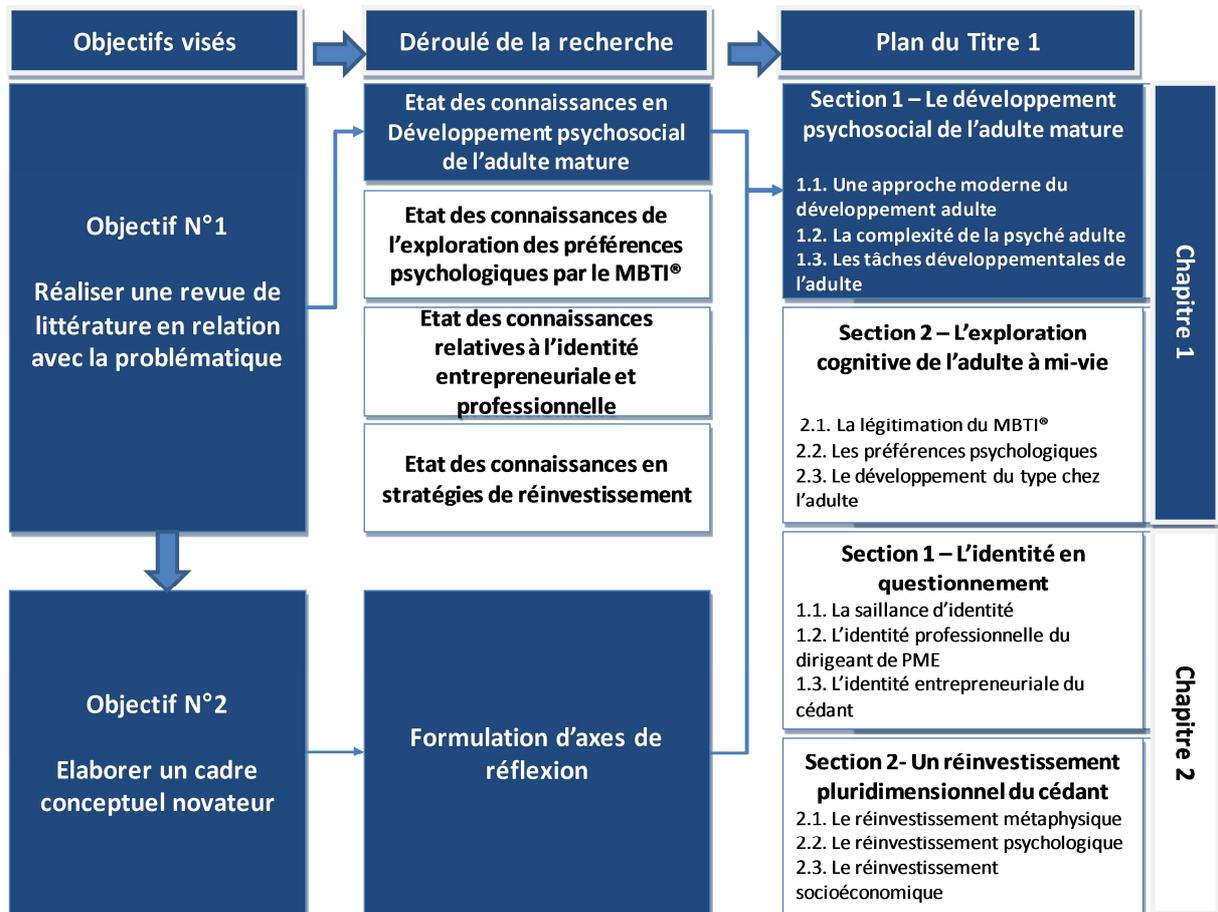
⁹⁷ Le milieu est entendu ici au sens d'environnement historique, social, culturel et économique.

⁹⁸ Définition reprise de la lexicographie du substantif "développement", sens I.- C.- 1. Source : CNRTL, site : <http://www.cnrtl.fr/definition/développement> consultée le 29 février 2012.

Section 1. Le développement psychosocial de l'adulte mature

Les objectifs, le déroulé et le plan de la première section dédiée au développement psychosocial de l'adulte mature sont précisés dans la figure ci-dessous.

Figure T1-22 – L'architecture de la section 1 du chapitre 1



Légitimation d'une approche psychosociale

Nombre d'auteurs (Vaillant, 1977 ; Colarusso et Nemiroff, 1981 ; Erikson, 1997) abordent le développement humain comme un progrès fondamentalement **écologique** en raison de son interdépendance d'avec l'environnement relationnel. Colarusso et Nemiroff (1981) soulignent d'ailleurs la similitude des processus développementaux de l'enfance et de l'adultat, puisque

tout comme pour les apprentissages de l'enfance, la résolution des tâches développementales de l'adulte exige **l'interaction entre l'organisme et l'environnement**.

Progressivement les **relations interpersonnelles** s'enrichissent : de la mère aux parents, à la famille de base, au voisinage et à l'univers scolaire, aux groupes de pairs et autres groupes de référence, aux amis, aux partenaires sexuels, aux relations de travail, aux personnes impliquées dans la division du travail et le partage des tâches domestiques et enfin à l'humanité toute entière (Houde, 1986 [1999]). Vaillant (1977) insiste sur la **capacité d'aimer** comme indicateur de la santé mentale. Bien que des relations insatisfaisantes pendant l'enfance ne prédisposent pas à une vie intime d'adulte épanouie, elles peuvent néanmoins être largement compensées par la rencontre de personnes significatives à d'autres moments de la vie. Pour cet auteur « ce sont les relations intimes et non notre culture qui sculptent nos ressources adaptatives. En retour, une bonne adaptation améliore les relations intimes » (Vaillant, 1977 : 71)⁹⁹. Par ailleurs, Havighurst (1972) relève **l'impact de la classe sociale** sur la manière dont les individus exercent les rôles qui leur incombent et les tâches développementales qu'elles ont à réaliser. Pearlin (1978) et Giele (1980) quant à eux montrent que les enjeux développementaux varient selon le statut socio-économique de l'individu.

Colarusso et Nemiroff (1981) arguent pour leur part de **l'influence de l'interaction sur les changements individuels**. Ainsi les récompenses et les déconvenues narcissiques issues des relations aux autres, de l'activité professionnelle ou de la créativité, peuvent alimenter le « sain élargissement *du self* » (Houde, 1986 [1999] : 247)¹⁰⁰. Alors que des gratifications adaptées stimulent les forces modificatrices du *self* en contribuant à l'estime de soi, les désappointements narcissiques peuvent conduire à un plus grand réalisme de par le réajustement des idéalizations.

Cependant le thème de l'interaction n'est pas seulement à entendre ici comme la relation aux autres, mais également comme la **relation à soi**. En effet, le développement au cours de la vie adulte est profondément affecté par les changements corporels et physiques, tout comme il l'est au cours de l'enfance. La structure neurologique se réorganise en relation avec les processus biologiques normaux (Colarusso et Nemiroff, 1981). Par ailleurs, le cycle de vie de l'adulte s'articule autour de « *l'autodétermination à s'accomplir en donnant des buts à sa*

⁹⁹ Traduction libre de Houde (1986 [1999] : 231).

¹⁰⁰ Traduction par cet auteur de la formule « *healthy self-aggrandizement* » de Colarusso et Nemirov (1981 : 85).

vie » (Bühler, 1973 : 116)¹⁰¹ qui permet de positionner le soi comme une valeur essentielle (Houde, [1986] 1999).

Ainsi nourrie de l'extérieur et de l'intérieur, la **vie de l'adulte est par nature particulière**. Battant en brèche le postulat classique d'une extrapolation du principe de séquence développementale de l'enfance à l'adultat (Erikson, 1963 ; Vaillant, 1977), c'est-à-dire relativement prévisible quant à la physiologie et au genre, Weick (1983) argumente que les changements chez l'adulte sont plus idiosyncrasiques.

Houde (1986 [1999] : 52) propose alors une **définition écologique et pluridimensionnelle** à laquelle nous adhérons : « le développement de la personne résulte de l'interaction d'événements d'ordre interne (psychiques, physiologiques, biologiques) et d'ordre externe (sociaux, culturels, phénomènes de civilisation) ».

Inspirations et thèmes du développement psychosocial de l'adulte

Les recherches relatives au champ du développement adulte s'articulent autour de trois perspectives théoriques (Houde, [1986] 1999). Le premier courant relève des théories du développement de la personnalité. Il postule que la **perspective développementale** est essentielle pour comprendre la séquence des phases de la vie humaine. A l'instar d'un programme génétique, le processus de maturation est donné (Houde, [1986] 1999). Les tenants de ce point de vue, tels Jung, Erikson, Gould ou Neugarten, considèrent en effet que les conditions externes affectent le processus de développement humain qui provient avant tout de l'interne.

Le second courant embrasse les **théories de la socialisation par le rôle**. Dans une approche mécaniste, Riley (1969) et Van Gennep (1969 [2011]) suggèrent une stratification des rôles selon l'âge, tout en considérant que dans un système social, le rôle évolue avec le temps. A l'instar d'un modelage existentiel, « le rôle est en quelque sorte ce qui entraîne le changement de comportement au cours de la vie adulte » (Houde, 1986 [1999] : 123).

Le dernier courant développe une **perspective adaptative**. Il souligne l'importance des événements de vie, mais ce qui importe vraiment c'est la façon dont l'individu s'arrange avec ces derniers. Dans sa proposition du concept de structure de vie, Levinson (1980) tente ainsi de concilier les thèmes de l'adaptation et ceux du cycle de vie.

¹⁰¹ Citation en italique, reprise par Bühler d'écrits précédents : BÜHLER, C. (1933), *Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem. (The human course of life as a psychological problem)*. Leipzig : Hirzel, p. 1.

Afin de produire un synopsis des recherches fondatrices quant au développement psychosocial de l'adulte, nous avons enrichi le tableau initialement élaboré par Houde (1986 [1999] : 13) et proposons une synthèse figurant en annexe T1-17. Elle précise par auteur, les inspirations sous-jacentes (psychanalyse, humanisme ou rôles liés à l'âge), la présence ou non de phases (explicite, implicite), l'approche sous-jacente aux modèles proposés (heuristique, organismique, épigénétique) ainsi que les apports majeurs.

1.1. Une approche moderne du développement adulte

Contrairement à la conception classique, longtemps dominante, selon laquelle le développement de l'individu est en plein essor pendant l'enfance, atteint l'apogée d'une croissance physiologique et psychologique vers 20 ans, stagne au début de l'âge adulte puis décline jusqu'à devenir vieux (Clément et Demont, 2008), l'adulte se définit aujourd'hui comme celui « qui est parvenu à la période de plein épanouissement physique et moral succédant à l'adolescence »¹⁰². Cette acception moderne de l'adultat repose sur trois idées clés que nous déclinons ci-après : un développement humain intégral et une métamorphose perpétuelle fondés sur une intention de croissance.

1.1.1. Un développement humain intégral

Les recherches de Jung¹⁰³ fournissent l'approche originale d'un **développement humain intégral**. Il représente l'action de changer, d'évoluer, de progresser dans la conscience de soi (Hudson, 1999), avec pour finalité l'évolution de l'homme vers l'épanouissement de ses aptitudes et de sa personnalité dans les domaines intellectuel, moral, psychologique, ou encore spirituel. Il s'agit de croître vers la complétude du *self* (ou du soi selon les auteurs) ; le *self* étant à entendre ici comme l'intégration et l'interaction des images de soi, à savoir celles fondées sur les expériences corporelles liées à la satisfaction des besoins pulsionnels, celles émergeant d'une différenciation discrète d'avec les autres et enfin celles idéalisées, en grandeur et omnipotence (Lichtenberg, 1975 ; Colarusso et Nemiroff, 1981).

¹⁰² Lexicographie du substantif "adulte", sens I.-A.-2.a). Source CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/definition/adulte>, consultée le 15 février 2012.

¹⁰³ Une part non négligeable de la revue de littérature du présent travail doctoral se fonde sur les travaux de Carl Gustav Jung, fondateur de l'École de Psychologie Analytique qu'il nommera également sur la fin de sa vie, Psychologie Complexe. Il nous a donc semblé opportun de rappeler pour le lecteur intéressé les étapes majeures de sa vie afin de mieux appréhender l'émergence des fondements de ses théories. A cette fin, une biographie organisée autour de sa vie personnelle et professionnelle figure en annexe T1-18.

A l'instar de Jung, Neugarten (1979) et Levinson (1986) considèrent que la vie se découpe en deux phases majeures : la première moitié de la vie vise à accumuler, procréer, obtenir l'approbation et gagner en sécurité ; *a contrario*, la seconde moitié de la vie conduit l'individu à privilégier la qualité à la quantité. Il y favorise la réflexion intérieure *versus* l'approbation extérieure et les acquisitions, et cherche à vivre en contribuant à une perspective humaine universelle. Cette traversée du temps humain est nommée « *human journey* », le voyage de l'homme (Hudson, 1999).

1.1.2. Une métamorphose perpétuelle

Le développement psychosocial de l'adulte se conçoit également comme un processus de **métamorphose continue**. Erikson (1963) considère en effet que le développement humain est systématique car il se déroule sur l'ensemble du cycle de vie, avec l'émergence à chaque stade de vie d'enjeux qui lui sont propres. Face aux tâches de croissance à affronter, qui sont tout à la fois concomitantes et cycliques (Weick, 1983), l'individu met en œuvre des comportements réels d'adaptation (Vaillant, 1977).

Cette transmutation présente un **caractère organismique** (Vaillant, 1977 ; Gould, 1978; Colarusso et Nemiroff, 1981 ; Erikson, 1997) car « le cheminement à travers le cycle de vie apparaît comme un phénomène organique de croissance » (Languirand, 1991 [1999])¹⁰⁴. Dans cette conception, l'adulte grandit de manière holistique par différenciation, alors que l'organisme de l'individu est lui-même sans cesse en mutation (Houde, [1986] 1999). Dès lors les tâches développementales, partiellement résolues en un temps, peuvent être réactivées à tout moment. Havighurst (1972) précise en effet que tout individu a « un ensemble d'apprentissages à faire, d'habiletés et de compétences à acquérir à différentes étapes de son développement avant de passer à la phase suivante. La résolution plus ou moins satisfaisante des tâches développementales d'une phase affecterait la résolution des tâches d'une phase subséquente » (Houde, 1986 [1999] : 106).

¹⁰⁴ Citation de Jacques Languirand, datée du 28 juin 1991, apparaissant dans la préface de HOUDE R. (1986 [1991]), *Les temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte*, 2^{ème} édition, Gaëtan Morin Editeur.

La conception organismique du développement humain se double d'une approche **épigénétique**¹⁰⁵. Erikson (1997 : 28-29) clarifie cette conception en précisant que « dans un schéma épigénétique, [...] “après” signifie seulement une version ultérieure d'un élément précédent, non sa disparition ». Bien que chaque individu doive faire face à des séquences biologiquement, socialement, culturellement inscrites dans le programme de développement humain, chaque étape fournit l'opportunité de réorganiser les forces psychosociales en présence qui servent alors de fondements partiels pour la résolution des stades suivants (Houde, [1986] 1999). A titre d'exemple, les enjeux fondamentaux de l'enfance se poursuivent en tant qu'aspects centraux de la vie adulte, mais dans des formes modifiées, car le déploiement de la vie adulte est autant influencé par le passé adulte que par celui de l'enfance.

Enfin, même si « la plénitude de l'être n'est pas de l'ordre de notre monde contingent » (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002] : 58), l'« amélioration de soi » (Martinot, 2009 : 40) entendue comme le développement des capacités, de la performance, de la santé et du bien-être de l'individu est une **quête permanente et sans fin**. En effet, « on n'atteint jamais son plein potentiel comme être humain et on ne cesse jamais pour autant d'aller en ce sens-là » (Gould, 1981: 57). De la naissance à la mort, **la vie est transformation**, concept pivot de la théorie proposée par cet auteur. Les vies individuelles sont « comme des variations infinies sur le croisement, la répétition, l'interaction et le jeu de ces thèmes [de croissance] » (Houde, 1986 [1999] : 87). Cette quête sans fin s'accompagne d'un apprentissage de la complexité. **L'effet cumulatif de l'expérience personnelle enrichit les capacités d'interprétation** de l'existence (Neugarten, 1966). La connaissance amassée progressivement rend tout à la fois la personne plus complexe et plus à même de décoder la complexité de la vie. Houde (1986 [1999] : 99) précise ainsi que « l'adulte est créateur de son *self*, création qui ne se fait pas à partir de rien, mais à partir de l'intégration de l'ensemble des expériences accumulées et de la signification qu'il leur confère ».

¹⁰⁵ L'épigénétique est apparue pour tenter de répondre à la question toujours actuelle de savoir dans quelle mesure nous sommes préprogrammés ou façonnés par notre environnement. La définition la plus usitée aujourd'hui est : « l'étude des changements héréditaires dans la fonction des gènes, ayant lieu sans altération de la séquence ADN ». Informations extraites du site <http://epigenome.eu/fr/1.1.0>, site du Réseau d'excellence Epigénome, réseau de recherche européen visant à encourager les travaux scientifiques dans ce domaine.

1.1.3. Une intention de croissance

Il convient de souligner le **caractère intentionnel** du développement adulte qui sous-tend une propension à évoluer. Jung définit la **libido** comme **l'énergie psychique poussant au développement**. Elle est selon lui « désir, aspiration, poussée » (Jung, 1956 [1996] : 52) et ne peut révéler un sens uniquement sexuel contrairement à la proposition de Freud (Heitmann-Ménager, 2006-1). Usant de l'analogie avec l'énergie physique qui se manifeste sous forme d'électricité, de lumière ou de chaleur, Jung considère la faim, la sexualité ou la puissance comme des manifestations de l'énergie psychique (Jung, 1956 [1996]). La *libido*, comme énergie vitale ne peut cependant être réduite à un instinct primaire, car les intérêts fondamentaux qu'elle révèle « peuvent appartenir à des registres autant instinctuels que culturels et symboliques, voire spirituels » (Heitmann-Ménager, 2006-1 : 108) soutenant en cela la perspective psychosociale de l'être humain.

Cette conception d'un **développement orienté dans le sens du progrès** est reprise par Bühler (1973 : 116) qui la considère comme « un principe qui englobe l'expansivité et la créativité de l'être vivant, et qui implique une énergie tournée vers l'extérieur, une directivité, le projet d'une anticipation positive, et la disposition à faire face...¹⁰⁶ ». La prémisse de l'existence en l'homme d'une force fondamentale qui le pousse à grandir est également confirmée par Weick (1983).

1.2. La complexité de la psyché de l'adulte

Nous avons fait le choix d'emprunter à Jung sa définition et sa représentation du *self* pour deux raisons. La première réside dans la place que tient cet auteur dans le champ du développement psychosocial de l'adulte, puisqu'il est considéré comme le père fondateur de la perspective du cycle de vie dans le développement individuel (Languirand, 1991 [1999]). Le second motif s'inscrit dans l'inspiration psychanalytique de la pensée jungienne. Le Moal (2006 : 169) précise en effet que « l'approche psychanalytique permet d'aller rechercher dans l'histoire de l'individu des déterminants qui éclairent le succès ou l'échec de son intégration dans l'organisation, de sa carrière, de son évolution professionnelle ». Dès lors, il

¹⁰⁶ Citation reprise par Bühler d'écrits précédents : BÜHLER, C. (1954), « The reality Principle », *American Journal of Psychotherapy*, Vol. 8, p. 640.

nous a semblé novateur d'intégrer la **perspective psychanalytique**¹⁰⁷ du développement humain dans l'étude de l'après-transmission, du point de vue du cédant, de sorte que ce qui relève de l'inconscient dans l'activité humaine au travail devienne perceptible (Drillon, 2009)¹⁰⁸.

Selon Cahen (1964 : 13), l'homme est « un conscient dont le Moi est le sujet ; un inconscient personnel à base de complexes, avec tous les éléments refoulés du conscient ; un inconscient collectif à base d'archétypes, commun à toute l'humanité et origine de toutes les grandes images mythiques ».

1.2.1. Une définition de la psyché

Jung (1971 [2011] : 599) définit la psyché¹⁰⁹ comme « une totalité consciente-inconsciente » c'est-à-dire « la totalité des processus psychiques, conscients et inconscients » d'un individu (Sédillot, 2003 [2005] : 21). Son fonctionnement relève de la même dynamique que celle qui préside à l'émergence de la *libido*. En tant que phénomène énergétique, elle répond au principe de la relation entre deux pôles opposés, puisqu'une compensation dynamique s'opère entre le conscient et l'inconscient (Jung, 1964 [2006]).

L'architecture de la psyché proposée par Jung ne peut se satisfaire d'une approche statique (Cahen, 1964 [2006]) dans la mesure où ses composantes « ne peuvent être saisies que dans leur dynamique et leur articulation » (Heitmann-Ménager, 2006-1 : 113). Cependant, à des fins pédagogiques, les instances de la psyché sont d'abord présentées individuellement avant que se dessine en synthèse leur assemblage dynamique.

¹⁰⁷ Les travaux francophones de recherche sur les apports de la psychanalyse en management se multiplient. La production des membres de l'Institut de Psychanalyse et Management en témoigne ; leurs ouvrages les plus récents sont référencés en annexe T1-19. Ces recherches ont permis de révéler certaines faces cachées des organisations et du management. Elles ont enrichi la compréhension des pratiques managériales (gestion des ressources humaines, *leadership*, promotion sociale, démotivation, relations interpersonnelles) tout autant que l'appréhension des rôles exercés par les individus dans l'entreprise (entrepreneur, manager ou directeur des ressources humaines).

¹⁰⁸ Propos extraits de la présentation rédigée par Dominique Drillon sur le site de l'I.P&M, le 24 novembre 2009. Site : <http://www.ip-m.com> consulté le 23 avril 2012.

¹⁰⁹ Étymologie de "psyché" : dans la mythologie grecque, nom d'une jeune princesse d'une très grande beauté dont Cupidon tomba amoureux ; nom donné à ce miroir parce que la femme qui se voit dans cette glace s'y voit belle comme Psyché. Source CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/etymologie/psyché> consultée le 23 avril 2012.

1.2.2. Les lieux psychiques fondamentaux

Les lieux psychiques fondamentaux de la psyché sont articulés en trois sous-systèmes de la personnalité que sont le conscient, l'inconscient personnel et l'inconscient collectif.

1.2.2.1. Le Moi conscient, lieu de connexion entre les contenus psychiques

Le Moi est le centre conscient de la personnalité (Sédillot, 2003 [2005]) qui donne du sens aux constituants de la vie (Humbert, 1983). Egalement nommé Moi Opérationnel, il « fournit la base à partir de laquelle, la personne peut choisir le comportement le plus approprié » (Cauvin et Cailloux, 2001 : 26). La conscience est l'expression du Moi (Le Moal, 2006) puisqu' elle est définie comme « la mise en connexion avec le moi de contenus psychiques ; il y a conscience dans la mesure où le moi perçoit ce rapport » (Jung, 1921 [1997] : 420). Bien qu'il soit régulièrement aux commandes, « l'ensemble de la personnalité ne coïncide pas avec le moi » (Heitmann-Ménager, 2006-1 : 112). Le Moal (2006 : 186) illustre cette non-permanence du Moi et son enracinement dans l'inconscient en usant de la métaphore suivante : « Il [le Moi] se présente comme une ligne blanche discontinue sur une route, le bitume étant l'inconscient et le conscient les traits blancs qui apparaissent d'une manière régulière ».

De fait, le Moi n'est nulle part puisqu'il est un processus psychique et non un état. Il « régule la tension entre les pôles opposés de la vie psychique sans s'associer à aucun, ni en juger aucun » (Cauvin et Cailloux, 2001 : 31).

1.2.2.2. L'inconscient, source de découverte et de création

Jung révolutionne la conception de l'inconscient en suggérant qu'il est constitué tout à la fois « de forces obscures mais aussi de forces créatrices inexploitées » (Heitmann-Ménager, 2006-1 : 104). Contrairement à Freud, l'inconscient n'est pas uniquement le réceptacle de contenus que la conscience aurait refoulés (Heitmann-Ménager, 2006-1), l'inconscient jungien est « la matrice des fantaisies créatrices » (Jung, 1921 [1997] : 47). Il n'est pas seulement « ce trou noir prêt à nous faire trébucher mais une réserve de découverte et de création » (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002] : 11). En ce sens,

il joue un rôle fondamentalement positif pour l'individu dans la mesure où il peut contenir des éléments essentiels à son développement.

Dans ses travaux, Jung ne définit pas précisément l'inconscient puisqu'il s'attache plutôt à repérer des processus. « Dans ces conditions, l'inconscient est d'abord une action qui vient d'en face (*gegenwirkung*), aussi bien en partenaire qu'en ennemi » (Humbert, 1983 : 35). Sa puissance est considérable, car guidé par des règles et des mécanismes qui lui sont propres, l'inconscient peut tout aussi bien exalter ou meurtrir l'individu.

La puissance cataclysmique de l'inconscient s'ancre dans la prémisse que la psychologie n'est pas seulement personnelle : « Le moi (conscient) n'est pas le seul maître dans sa propre demeure (psyché) » (Sédillot, 2003 [2005] : 84), ce qui conduit Jung à différencier l'inconscient personnel de l'inconscient collectif.

L'inconscient personnel

L'inconscient personnel « est propre à un individu qui en acquiert les contenus au cours de sa vie » (Cauvin et Cailloux, 2001 : 29). Il peut s'agir des souvenirs, des sentiments, des émotions que le moi conscient oublie ou parfois rejette (Sédillot, 2003 [2005]) car ces matériaux s'avèrent antinomiques avec son inclination naturelle (Humbert, 1983 ; Le Moal, 2006).

C'est seulement en ce sens que la définition de l'inconscient personnel selon Jung rejoint la conception freudienne. Ce sont bien les **matériaux infantiles refoulés** appartenant à la vie du sujet, qui sont passés provisoirement en dessous du seuil de la conscience. Mais comme nous l'avons précisé, l'inconscient personnel jungien intègre également **l'ensemble des potentialités non encore déployées**.

L'inconscient collectif

Insatisfait de l'approche freudienne selon laquelle l'inconscient est formé d'entités psychologiques personnelles refoulées (Monbourquette, 2001), Jung étudie les mythes, les rêves, les dérives psychotiques et les dessins de primitifs et d'enfants. Il en dégage l'idée d'un inconscient plus profond qu'il nomme **l'inconscient collectif, concept considéré depuis**

comme l'apport le plus original, mais également le plus controversé de la Psychologie Analytique (Huteau, 1989 : 151).

Empruntant à la métaphore du corps humain, Jung (1984 [2003] : 27) écrit : « tout comme le corps humain révèle une anatomie commune par-delà toutes les différences raciales, la psyché possède de son côté, au-delà de toutes les distinctions culturelles et conscientes, un substrat commun que j'ai désigné du nom *d'inconscient collectif* ». Réceptacle d'expériences ancestrales et de modèles simplifiés de comportements individuel ou collectif, source d'images et de dispositions affectives élémentaires, l'inconscient collectif constitue un socle commun à l'humanité toute entière qui tout en s'enrichissant de manière très limitée avec le temps, influence les croyances et les comportements (Huteau, 1989 ; Sédillot, 2003 [2005]).

L'inconscient personnel n'est cependant pas détaché de l'inconscient collectif, dans la mesure où ce dernier « donne forme à l'inconscient personnel qui est la transcription individuelle des thèmes dominants de l'inconscient collectif » (Cauvin et Cailloux, 2001 : 28).

Jacobi (1940 [1964]) propose une représentation des lieux psychiques fondamentaux de la psyché, qui figure en annexe T1-20.

1.2.3. Les autres composantes actives de la psyché

Les autres composantes de la psyché étant nommées **archétypes types du développement** (Sédillot, 2003 [2005]), il convient de préciser en préambule de leur présentation ce que recouvre le concept d'**archétype**¹¹⁰.

Jung relève régulièrement des thèmes similaires dans les mythes ou les délires de patients psychotiques (Agnel, 2004). Dès lors, il emprunte le terme d'archétype qu'il définit « comme une matrice vide, une virtualité formatrice en devenir » (Sédillot, 2003 [2005] : 100-101). Présents dans l'inconscient, les archétypes peuvent se composer d'images ou de représentations individuelles relatives à l'expérience du sujet (Agnel, 2004) ainsi que des représentations collectives héritées (Jung, 1964 [2006]). En effet « de l'archétype universel se dégage l'image archétypique personnelle, voyage de l'inconscient collectif vers l'inconscient personnel » (Sédillot, 2003 [2005] : 101).

¹¹⁰ Archétype : emprunté au grec, il signifie empreinte originelle (Sédillot, 2005 : 99, note de bas de page). Dans l'histoire de la langue française, il apparaît en philosophie dans le premier tiers du XIII^e siècle, sous la forme *architipe* et signifie « modèle primitif, idéal ». En 1548, il figure dans son écriture moderne *archetype* chez Rabelais (*Quart Livre*), puis chez Balzac en 1850, où il désigne un « original ou exemple caractéristique servant de modèle à un genre de choses ». Source CNRTL : <http://www.CNRTL.fr/etymologie/archetype>, consultée le 26 septembre 2011.

L'archétype met chaque être humain « face à un océan d'énergie porteur d'un flot tumultueux antérieur à l'individu lui-même mais malgré tout constitutif de son être » (Sédillot, 2003 [2005] : 100). Sources d'une énergie considérable, les images archétypales sont fortement chargées émotionnellement. Elles sont susceptibles de submerger l'individu de sentiments positifs, comme la joie, la paix ou la douceur, tout autant que négatifs comme la douleur, la terreur ou la violence.

Souscrivant à la proposition de Heitmann-Ménager (2006-1) de procéder de l'extérieur vers l'intérieur de la psyché, le Soi, la *persona*, l'ombre, et l'*animus/anima* sont maintenant présentés.

1.2.3.1. Le Soi

Jung emprunte aux *Upanishads*¹¹¹ le terme *âtman* qui veut dire : soi ou soi-même. Il désigne « l'individu dans sa vérité profonde, subtile et spirituelle dont le moi apparent, physique et psychique n'est qu'une enveloppe » (Sédillot, 2003 [2005] : 131-132) et répond à la vision d'un développement humain intégral prônée par cet auteur.

Le Soi intègre l'ensemble des sous-systèmes de la psyché (Huteau, 1989) et **constitue un autre centre de la personnalité**. « Subordonné au Moi, d'un niveau supérieur à celui-ci » (Cauvin et Cailloux, 2001 : 83), il est l'ensemble complexe embrassant le conscient et l'inconscient (Cahen, 1964 [2006])¹¹². Selon Jung (1964 [2006]), le Soi est « ce quelque chose qui est tout nous-même, nous est à la fois si étranger et si proche qu'il nous reste inconnaissable, tel un centre virtuel d'une complexion si mystérieuse qu'il est en droit de revendiquer les exigences les plus contradictoires, la parenté avec les animaux comme avec les dieux, avec les minéraux comme avec les étoiles, sans même provoquer notre étonnement ni notre réprobation ».

« Archétype de l'individualité » (Agnel, 2004 : 33), de l'orientation et du sens (Jung, 1964 [2006]), le Soi est **en perpétuel mouvement**, évoluant au gré des confrontations entre le conscient et l'inconscient et des remous des mondes intérieur et extérieur (Sédillot, 2003 [2005]). **Symbole de la conjonction, au sens de la cohabitation des antagonismes**, le Soi propose une troisième voie (Le Moal, 2006) qui « n'est accessible que

¹¹¹ *Upanishads* : textes du védisme ancien.

¹¹² D. Cahen, coordinateur de la traduction de Jung C.G. (1994 [2006]) précise cette définition en note de bas de page.

par l'expérience et le vécu qui permettent d'en saisir la dynamique et la richesse » (Sédillot, 2003 [2005] : 134).

1.2.3.2. La *persona*

Jung emprunte au théâtre antique le nom de cette instance psychique. La *persona* désigne en effet le « *masque* que portait le comédien, et qui indiquait le rôle dans lequel il apparaissait » (Jung, 1964 [2006] : 83). La *persona* relève de l'adaptation à l'environnement. A la manière d'un **triptyque**, elle permet au Moi de choisir sous quel jour apparaître, derrière quel masque se cacher, ou encore quelle cuirasse endosser pour se préserver des attaques externes (Le Moal, 2006). Le masque est donc indispensable, car il donne « la possibilité pour le sujet d'être présent tout en étant à distance, c'est-à-dire communiquer » (Humbert, 1983 : 59), permettant ainsi sa socialisation.

Cependant *persona* et moi ne doivent pas être confondus. La « *persona* n'est rien de "réel" » (Jung, 1964 [2006] : 84) car elle représente ce que l'individu donne à voir à lui-même et à autrui et non pas ce qu'il est. Ce masque peut faire penser que notre être est individuel. Il n'en est rien car il s'agit d'un simple artifice, d'un compromis (Sédillot, 2003 [2005]). Ainsi l'identification aux diplômes, au rôle social, aux titres honorifiques sont autant d'éléments qui participent à la constitution de la *persona*.

Ce **compromis est positif** en ce sens qu'il permet à l'individu de s'adapter au monde extérieur, le préservant d'une mise à nu face à autrui. **Le versant négatif** de la *persona* réside dans la tyrannie qu'elle peut exercer, en soumettant le moi aux attentes et projections des autres (Sédillot, 2003 [2005]).

1.2.3.3. L'ombre

L'ombre se définit comme la « partie inférieure de la personnalité, refoulée ou projetée sur autrui, car elle s'oppose aux désirs et aux idéaux du Moi conscient » (Agnel, 2004 : 60). Elle peut être envisagée comme « le côté négatif de la personnalité, la somme de toutes les qualités désagréables que nous avons tendance à détester et à cacher, ainsi que les fonctions insuffisamment développées » (Jung, 1916)¹¹³. **L'ombre procède tout à la fois de l'inconscient personnel et de l'inconscient collectif** (Heitmann-Ménager, 2006-1).

¹¹³ JUNG, C. G. (1912). *Psychology of the Unconscious* : a study of the transformations and symbolisms of the libido, a contribution to the history of the evolution of thought. trans. Hinkle, B. M. (1916). London : Kegan Paul

L'ombre n'est cependant pas assimilable au strict opposé du conscient. Définie comme ce qui manque à chaque personnalité, **elle représente ce qui aurait pu advenir et qui n'a pas existé**. En ce sens elle interpelle de manière permanente l'identité de l'individu : « Qui es-tu par rapport à celui que tu aurais pu être ? » (Humbert, 1983 : 56). La prise de contrôle de cet autre soi-même s'illustre dans l'histoire du *Docteur Jekyll et de M. Hyde*¹¹⁴. Notre ombre est présente quand nous nous sommes laissés déborder par certaines situations et que nous disons : « Je ne sais pas ce qui m'a pris, je n'étais pas moi-même, je ne me suis pas reconnu... » (Sédillot, 2003 [2005] : 158).

« Eternel Antagoniste » (Humbert, 1983 : 57), l'ombre ancre son éclosion dans le développement même de l'individu. Elle se décompose en ombre noire et ombre blanche, selon la nature des matériaux réprimés. **L'ombre noire** se compose des instincts refoulés (sexualité, agressivité) et est particulièrement présente chez les individus présumés droits et vertueux (Monbourquette, 2001). **L'ombre blanche** quant à elle, représente les « possibilités positives non conscientes » (Pellemans, 1999 : 364), « ce qui est resté inachevé, inaccompli, en chaque être : tout ce qui, dans le passé d'un individu n'a pu être mené à bien, a été abandonné, perdu et demeure actif dans l'inconscient » (Agnel, 2004 : 41).

1.2.3.4. L'animus / l'anima

L'*animus* et l'*anima* relèvent de **l'image contrasexuelle de la psyché** (Le Moal, 2006). « Puissants facteurs d'illusions et [...] cause de nombreux conflits dans le couple » (Agnel, 2004 : 35), ils sont les partenaires inconscients de la relation transférentielle et s'opposent à la *persona*.

L'*animus* est l'« archétype de l'inconscient collectif qui symbolise la partie masculine inconsciente de la femme » (Sédillot, 2003 [2005] : 336). Il est **l'image des forces spirituelles, symbolisée par une figure masculine**. Il représente à la fois « la puissance physique, la capacité d'agir de façon organisée et tranchée » et « la dureté, la froideur, l'obstination » (Le Moal, 2006 : 190).

L'*anima* est l'« archétype de l'inconscient collectif qui symbolise la partie féminine inconsciente de l'homme » (Sédillot, 2003 [2005] : 336). L'*anima* symbolise **la fonction de**

Trench Trubner. Revised in 1952 as *Symbols of Transformation*, Collected Works Vol.5 ISBN 0-691-01815-4. Cité par Monbourquette (2001 : 28).

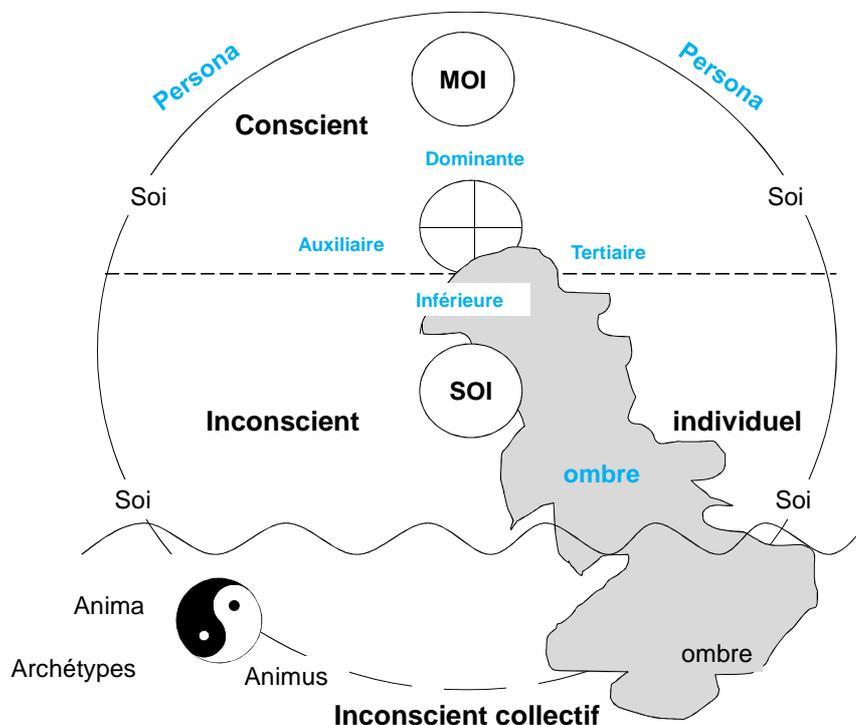
¹¹⁴*Strange Case of Dr Jekyll and Mr Hyde*, nouvelle de Robert Louis Stevenson publiée en janvier 1886. Le titre français retenu dans la Pléiade est : *L'Étrange Cas du docteur Jekyll et de M. Hyde*. Cité par Sédillot (2005).

relation (Agnel, 2004) et est empreinte d'une « connotation de passivité et de réceptivité » (Le Moal, 2006 : 189). Elle engendre une projection par l'homme sur la personne d'une femme, réelle ou fantasmée, qui se voit attribuée toute une série de qualités, qui en réalité appartiennent au sujet. Tout à la fois contraires et complémentaires, l'*anima* de l'homme (reliée à l'*éros* : l'émotion, le sentiment, la tendresse, la sensibilité, l'intuition...) cherche à unir et rassembler, alors que l'*animus* féminin (relié au *logos* : l'esprit, la volonté, l'engagement, l'autorité, la combativité, la puissance...) vise à distinguer et reconnaître (Agnel, 2004).

En synthèse des composantes de la psyché, nous empruntons à Corlett et Millner (1994) le schéma présenté en figure ci-dessous. Il nous semble contribuer grandement à la compréhension de la dynamique des instances jungiennes : « un sans cesse va-et-vient puis, des interactions, des connexions, des confrontations, des collisions permanentes... entre tous ces lieux psychiques, partenaires solidaires autant qu'antagoniques du moi » (Sédillot, 2003 [2005] : 137).

Figure T1-23 – Les instances jungiennes de la psyché

Source : Corlett et Millner (1994 : 51)



1.3. Les tâches développementales de l'adulte

Les phénomènes psychologiques saillants qui caractérisent l'âge adulte sont de nature développementale lorsqu'ils procèdent d'un « processus au moyen desquels l'organisme, par une interaction avec l'environnement, est changé ou transformé [...], [de telle sorte qu'] il existe à l'intérieur de l'individu, comme résultat de l'histoire de vie avec ses annales cumulatives d'adaptation aux événements biologiques et aux événements sociaux, une base continuellement changeante, à partir de laquelle il perçoit les événements nouveaux du monde extérieur et y répond, dans une progression ordonnée selon le passage du temps » (Neugarten, 1966 : 63)¹¹⁵. Bien qu'inscrits dans une logique écologique, les changements développementaux caractéristiques de la vie adulte sont **essentiellement intrapsychiques** et concernent peu les mécanismes d'adaptation ou d'interaction sociale (Houde, [1986] 1999).

La période du **mitan de la vie** est particulièrement chargée (Havighurst, 1972). Elle est également source de dissensions variables selon les cultures (Houde, [1986] 1999). Les **tâches développementales** de la mi-vie sont de devenir un citoyen adulte et socialement responsable, d'établir et de maintenir un certain niveau de vie, d'accompagner ses enfants adolescents à devenir eux-mêmes des adultes responsables, de développer des activités de loisirs adultes, de développer une relation avec son conjoint en l'abordant comme une personne à part entière dans sa différence et enfin, d'accepter les changements physiologiques du milieu de la vie (Havighurst, 1972).

1.3.1. La perte des illusions

Les tâches développementales de l'adulte mature résultent de la perte des illusions issues de l'enfance et du début de l'âge adulte. Ces dernières s'articulent en trois composantes : la perception de la finitude, la réduction progressive du mythe de la sécurité absolue et la menace des transitions. Le désenchantement qui s'ensuit dévoile le caractère perpétuellement itératif du changement personnel car « chaque nouvelle arène que nous atteignons comporte des idées ou des règles qu'il faudra remettre en question, et ainsi de suite » (Houde, 1986 [1999] : 175).

¹¹⁵ Traduction libre de Houde (1999 : 96).

1.3.1.1. La perception de la finitude

Colarusso et Nemiroff (1981) considèrent que l'être humain se définit par sa temporalité sachant qu'elle ne peut se comprendre que dans une approche tridimensionnelle à savoir un temps chronologique, historique et social¹¹⁶ (Neugarten et Datan, 1973).

L'une des transformations essentielles de la vie adulte concerne la modification du sens du **temps** et son impact sur le *self* (Houde, [1986] 1999). Gould (1981)¹¹⁷ suggère que l'évolution de la perception temporelle s'ouvre à la fin de la vingtaine. Bien que l'individu soit déjà détenteur d'un passé d'adulte, son chemin de vie s'ouvre sur plusieurs bifurcations possibles qui sont autant d'opportunités d'élaborer un futur différent. L'adulte d'âge postérieur appréhende de manière spécifique la structuration du temps et le sens qu'il lui donne (Neugarten, 1966). Il le mesure en temps restant à vivre, *versus* le temps déjà épuisé. Puisque la mort se dessine à l'horizon comme une destination incontournable, la ressource temporelle à disposition est limitée donc précieuse. L'adulte ressent comme **une urgence à agir**, quitte à mettre en œuvre des changements adaptés à ce nouvel horizon. Dans la dernière période qui se dévoile à partir du mitan, « la mort est le principe organisateur du temps » (Houde, 1986 [1999] : 183). **La finitude** s'invite irrévocablement dans les décisions à prendre, ces dernières étant calibrées en fonction de l'appropriation que chacun s'en fait.

1.3.1.2. La fin de l'illusion de sécurité

La plupart du temps inconscient, le processus de développement d'une conscience d'adulte se fonde sur le **renoncement progressif au mythe de la sécurité absolue** (Hudson, 1999). Cette illusion se construit durant l'enfance et produit une conscience infantile, « infrastructure perceptuelle faite d'un ensemble invisible de règles protectrices, composée de prémisses, de normes et de fantaisies d'un ordre émotif, nous donnant l'illusion que nous ne quittons pas et que nous ne quitterons jamais le monde sécurisant créé par des parents tout-puissants à nos yeux de tout-petits » (Houde, 1986 [1999] : 176). **Le passage d'une conscience d'enfant à une conscience d'adulte** engendre l'affrontement de la **réalité courante**, entendu comme la

¹¹⁶ Le temps social renvoie à l'horloge sociale, concept anthropologique associé à la notion d'*age-grading*, c'est-à-dire codé selon l'âge.

¹¹⁷ Gould (1981) procède à une description qualitative des temps de la vie qu'il répertorie en six périodes. L'annexe T1-21 présente une synthèse spécifiant pour chaque période d'âge une représentation graphique et la perception temporelle correspondantes.

manière d'expérimenter les événements et la **réalité démonique** qui s'exprime, quand il y a « intrusion dans la vie d'adulte d'états douloureux de l'enfance » (Gould, 1978 : 24)¹¹⁸.

A différents moments de la vie, l'individu considère que quelqu'un ou quelque chose va le sauver (Hudson, 1999). Les images démoniques se forment quand l'enfant éprouve des besoins irrépressibles pour lesquels il reçoit une réponse frustrante de la part de ses proches. Elles sont susceptibles de ressurgir à l'âge adulte, lorsque l'individu a le sentiment d'être contrôlé, d'avoir sa liberté entravée ou que le pouvoir exercé par les autres lui semble exagéré. La colère du *daïmon* est particulièrement avivée en situation de séparation (Gould, 1980). La fragilité nouvelle qui émerge alors est à relier à l'inflexibilité des composantes du *self* qui se sont construites sur la base des règles protectrices, assimilées durant l'enfance.

Pourtant grandir en tant qu'être humain n'est accessible que par la redéfinition régulière de soi-même et l'acceptation de vivre avec le danger (Gould, 1981). **Remettre en cause les stratagèmes protecteurs** qui se sont révélés efficaces jusque là, est salvateur : « adultes, nous continuons de recourir aux stratagèmes protecteurs comme si nous faisons appel à de vieux remèdes pour guérir de vieilles maladies que nous connaissons bien. Mais ce qui fut une armure protectrice à ce moment-là peut devenir une barrière qui nous empêche de nous développer lorsque nous sommes adultes » (Houde, 1986 [1999] : 179).

1.3.1.3. Les transitions, crises et rites de passage

L'ensemble des auteurs qui s'inscrivent dans le champ d'étude du développement psychosocial de l'adulte évoquent des périodes au caractère liminal (Houde, [1986] 1999). Ces dernières recouvrent des **transitions sociale et psychique**, zones frontières dont la finalité est d'abandonner une ancienne identité en vue d'en acquérir une nouvelle.

Les transitions sociales et psychiques

Dès lors, les transitions sont normales et inévitables. Elles sont des temps cruciaux où se situent les évolutions majeures en termes de développement et d'apprentissage

¹¹⁸ Traduction libre de Houde ([1986] 1999). Le terme de démon est à comprendre dans son étymologie grecque où le *daïmon* relève de l'ordre de l'inspiré, du divin, du merveilleux et qui se traduit dans la mythologie par le génie à l'esprit bon ou mauvais, qui détermine les sentiments, les comportements humains et inspire les productions artistiques.

(Hudson, 1999). **Deux transitions fondamentales** sont identifiées dans la vie humaine, celles du jeune adulte et du mitan.

Levinson *et al.* (1978)¹¹⁹ précisent **le rôle et la nature** des périodes transitionnelles. Suivant un rythme ternaire, la transition débute par un **mouvement de séparation** qui s'accompagne de l'évaluation de la structure de vie en cours et de l'examen des possibilités de changement du *self*. Séparation et **individuation** étant indissociables (Levinson, 1990), le second mouvement place l'individu dans une atmosphère de flottement et de suspension, car il lui faut prendre la mesure de la rupture et du renoncement associés à la fin. Le dernier temps vise la reconstruction. De nouveaux choix s'avèrent nécessaires dans **l'initiation** d'une nouvelle structure de vie qui formera l'ancrage de la période de stabilité qui s'amorce (Houde, 1986 [1999]).

Les crises développementales

Le passage d'un stade de vie à un autre déclenche une **crise développementale** (Houde, 1986 [1999]). Ce terme est à entendre « dans son contexte évolutif, non point pour désigner une menace de catastrophe mais un tournant, une période cruciale de vulnérabilité accrue et de potentialités accentuées, et partant, la source ontogénétique, de force créatrice mais aussi de déséquilibre » (Erikson, 1972 : 98). Ces crises sont **universelles** car tout individu doit y faire face de par leur inscription épigénétique dans la séquence humaine de développement. Elles sont également **normatives** car sources de déséquilibres ; elles sont autant d'opportunités de maturation ou de régression (Hudson, 1999). Les tâches de croissance psychosociale permettent de trouver de nouvelles solutions aux enjeux antérieurs déjà résolus à la lumière de l'enjeu développemental en cours. En cela, elles fournissent la trame utile au tissage de l'étoffe des stades ultérieurs de vie¹²⁰.

Les rites de passage

Van Gennep (2011 : 11) souligne que toute « vie individuelle, quel que soit le type de société, consiste à passer d'un âge à un autre et d'une occupation à une autre ». Cette conception

¹¹⁹ Le détail des saisons adultes et des tâches développementales associées selon Levinson *et al.* (1978) figurent en annexe T1-22.

¹²⁰ Le damier des crises psychosociales inventoriées par Erikson (1997 : 56-57) illustre que chaque étape s'enracine dans les stades antérieurs alors même que le développement de toute nouvelle vertu donne un sens nouveau aux stades précédents. Le tableau de synthèse correspondant figure en annexe T1-23.

questionne **l'horloge sociale** (Neugarten et Datan, 1973), concept anthropologique associé à la notion d'*age-grading*¹²¹ qui se rapporte « dans une société donnée, au système de normes et au code d'attentes liées à l'âge qui sculptent le cycle de vie » (Houde, 1986 [1999] : 102). La description des rites de passages dans les sociétés primitives, c'est-à-dire les transitions d'un statut à un autre en fonction de l'âge (Van Gennep, 1969 [2011]) permet de comprendre qu'**horloge sociale et biologique ne coïncident pas toujours**.

Le temps social est normatif puisqu'il est attendu des personnes d'un même groupe social qu'elles s'accommodent plus ou moins des âges habituels pour, par exemple, se marier ou avoir des enfants. La **synchronisation ou non avec l'horloge sociale** constitue en ce sens un critère d'évaluation de l'agir adulte (Houde, [1986] 1999). Le cycle de vie est en partie prévisible car les normes socio-temporelles visent à faciliter l'adaptation de l'adulte. *A contrario*, si un événement imprévu intervient au regard du déroulement logique du cycle de vie, une crise ou un traumatisme peuvent survenir (Neugarten, 1976).

Les événements considérés comme importants dans la vie humaine donnent lieu à des rituels spécifiques. Van Gennep 1969 [2011]) met en lumière le **rythme ternaire des rites de passage** quelle que soit la culture concernée. La **première phase, dite préliminaire**, consiste en la séparation, l'isolement du groupe ou de la société d'appartenance, la fin d'un *statu quo*. La **deuxième phase, dite liminaire**, parce que véritablement transitionnelle est un passage, un entre-deux. Dans les groupes « demi-civilisés » (Van Gennep, 1969 [2011] : 11) le changement d'âge ou d'occupation se traduit régulièrement par des cérémonies et la création d'un espace de rituel qui se déroule à l'écart du groupe, « parce qu'aucun acte n'est chez eux absolument indépendant du sacré ». La liminalité est un espace-temps où l'individu est autorisé à exprimer sa créativité car il n'est plus assujéti aux normes sociales (Goguel d'Allondans, 2002). Cette période est propice au jeu et à l'expérimentation puisque, pour l'individu en marge de la société, tout est encore possible (Turner, 1969 [1995]). Dans les sociétés où la séparation du profane et du sacré est plus explicite, la liminalité réside le plus souvent dans un temps d'apprentissage qui permettra le retour ultérieur dans le groupe. Enfin, la **phase post-liminaire** se manifeste par la **réagrégation**, c'est à dire l'incorporation dans une nouvelle façon d'être, de vivre, un nouveau rôle ou statut social.

¹²¹ *Age-grading*, c'est-à-dire codé selon l'âge.

1.3.2. La recherche de la complétude

Selon Weick (1983), le processus de croissance de l'individu comprend sa faculté de comprendre ce qui arrive dans sa vie et de composer avec elle. La véritable adaptation de l'adulte réside alors dans l'édification d'un centre stable du sens, que Houde ([1986] 1999) assimile au *self*, noyau qui peut cependant intégrer des évolutions mineures. La complétude de soi procède de la résolution de polarités, de l'ouverture à plus d'intériorité et à la quête d'une plus grande authenticité.

1.3.2.1. La résolution des polarités

Aborder la **résolution des polarités de la vie adulte** nécessite d'explicitier en premier lieu l'ancrage de la bipolarité comme principe fondateur de la psyché¹²². Notre objet de recherche portant sur l'après-transmission des cédants matures hors motif de retraite, seule l'actualisation des polarités spécifiques du jeune adulte et de l'adulte d'âge moyen (Erikson, 1963, 1982 ; Vaillant, 1977) est abordée.

La psyché s'incarne dans une conception dynamique où le concept d'énergie est inséparable de la **notion d'opposition**. Les composantes psychiques sont définies par opposition à d'autres éléments et sont le jeu de phénomènes d'attraction et de répulsion. La conscience est ainsi « dans toute son essence discrimination, distinction du moi et du non-moi, du sujet et de l'objet, du oui et du non, etc.... » (Jung, 1921 [1997] : 420)¹²³.

Erikson (1997) poursuit la même idée quand il considère que le développement humain réside dans **l'équilibre dynamique entre des polarités** qui constituent autant d'enjeux développementaux tout au long de la vie¹²⁴. La tension créatrice qui s'exprime à chaque stade entre un pôle syntonique (positif) et un pôle dystonique (négatif) garantit l'engagement vital

¹²² Alors que Houde (1986 [1999]) utilise le terme d'individuation, nous préférons retenir l'expression d'intégration ou de résolution des polarités, car cette formulation permet d'inclure tant l'approche jungienne que celle développée par Gould et Levinson quant à la valorisation du pôle complémentaire de l'androgynie humaine.

¹²³ Il emprunte à la sagesse chinoise du *Yi King*, la loi fondamentale de la transformation régissant le cours de l'univers et les préceptes de la complémentarité perpétuelle du yin et du yang. *Yi King* : « Le Yi-King ou Livre des transformations de l'archaïque magie chinoise apporte l'image la plus exemplaire de l'identité du Génésique et du Génétique. La boucle circulaire est un cercle cosmogonique symboliquement tourbillonnaire par le S intérieur qui à la fois sépare et unit le yin et le yang. La figure se forme non à partir du centre mais de la périphérie et naît de la rencontre de mouvements de directions opposés. Le yin et le yang sont intimement épousés l'un dans l'autre, mais distincts, ils sont à la fois complémentaires, concurrents, antagonistes. La figure primordiale du *Yi-King* est donc une figure d'ordre, d'harmonie, mais portant en elle l'idée tourbillonnaire et le principe d'antagonisme. C'est une figure de complexité. » (Morin, 1977 [2006] : 228).

¹²⁴ Un tableau de synthèse des enjeux développementaux figure en annexe T1-24.

de l'individu. Erikson, Erikson et Kivnick (1986) soulignent également que deux modes de résolution inadaptés des enjeux développementaux peuvent être appréhendés. Ainsi sur-développer la prédisposition syntonique (positive) au détriment de la tendance dystonique (négative) entraîne des mésadaptations (*maladaptation*)¹²⁵. *A contrario*, sur-déployer la tendance dystonique aux dépens de la tendance syntonique engendre des dénouements malheureux (*malignancy*)¹²⁶.

La polarité Consolidation de carrière *versus* Auto-destruction

Vaillant et Milofsky (1980 : 1349) enrichissent la théorie d'Erikson en proposant que la polarité **Consolidation de carrière *versus* Autodestruction** constitue un autre conflit développemental de l'âge adulte. La résolution positive réside dans le fort investissement de l'individu dans son activité professionnelle conjointement à une prise de distance d'avec le mentor. Cette même idée se retrouve d'ailleurs chez Levinson.

La polarité Générativité *versus* Stagnation

La résolution de l'enjeu développemental **Générativité *versus* Stagnation** s'opère sur la période du mitan de la vie, soit d'environ quarante à soixante-cinq ans. Selon (Erikson, 1982 [1997] : 67)¹²⁷, « la générativité comprend la *procréativité*, la *productivité* et la *créativité* et par conséquent, la génération de nouveaux êtres comme celle de nouveaux produits et de nouvelles idées, ce qui inclut une sorte de génération de soi dans la préoccupation de son identité ultérieure ». Cet enjeu est donc à appréhender dans une large acception puisqu'il s'agit non seulement de se donner une progéniture et d'en prendre soin, mais également de se préoccuper de l'environnement dans lequel elle vivra.

Le pôle opposé de la générativité est la stagnation. Dans ce cas, les personnes sont essentiellement centrées sur elles-mêmes, intéressées par leur bien-être personnel mais souffrant d'un sentiment de vide (Houde, [1986] 1999). La force qui permet l'adaptation positive est **la sollicitude**, c'est-à-dire le souci des autres qui se manifeste concrètement par

¹²⁵ Houde ([1986] 1999) précise que le terme de mésadaptation est issu du grec *mesos* signifiant milieu, médian. Il est retenu pour figurer une adaptation de type névrotique, traduisant ainsi le terme anglophone de *maladaptation*.

¹²⁶ L'inadaptation est entendu comme l'absence d'adaptation ou une mauvaise façon de résoudre le conflit développemental. Il est utilisé pour évoquer une adaptation de type psychotique et traduire le terme *malignancy*, même si mauvais n'a pas nécessairement la connotation de malin en français (Houde, [1986] 1999).

¹²⁷ Traduction libre de Houde (1999 : 71).

des soins attentifs, affectueux et constants prodigués envers une personne ou une collectivité¹²⁸. La tendance mésadaptative (*maladaptation*) se traduit par un excès de sollicitude qui ne prend pas en compte ses propres limites et capacités, tout comme celles des autres. Elle correspond également à « la capacité de dire non aussi bien que oui » qui ne composerait pas avec les capacités individuelles (Houde, 1986 [1999] : 73). Son opposée (*malignancy*) nommée réjectivité désigne l'attitude de l'individu à qui il n'importe pas de se préoccuper des autres, ce qu'Erikson, Erikson et Kivnick (1986) expriment dans la formule « *does not care to care* ».

Le concept de générativité peut également se relier à la **dimension intergénérationnelle et à la réciprocité du don**. Houde (1986 [1999] : 78-79) illustre cet enrichissement : « en pleine possession de ses moyens, l'adulte du mitan éprouve quasi spontanément le besoin de montrer aux autres ce qu'il sait faire, partager connaissances et compétences, de les aider à se trouver. Il peut le faire par sens du devoir, par sentiment de responsabilité, par pur plaisir, éprouvant la satisfaction de maîtriser ce qu'il connaît et le plaisir de le partager, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel ».

Le clivage de genre et la polarité Masculin versus Féminin

Les études de Levinson sur des échantillons d'hommes en 1978 et de femmes en 1996 le conduisent à introduire le concept de **clivage de genre** (*gender splitting*). Selon cet auteur, les deux genres vivent la même séquence développementale, mais la structure de vie diffère en raison **d'univers sociaux dissemblables**. Levinson (1996) explicite cette différenciation par les sphères d'influence. La sphère domestique est le domaine social réservé à la femme, épouse et mère, alors que la sphère publique est l'apanage de l'homme, mari, père et pourvoyeur de la famille. De plus, les représentations du masculin et du féminin divergeant d'un point de vue culturel, il en est de même dans la *psyché* individuelle.

Erikson (1963) considère d'ailleurs que le développement de **l'intimité** est plus compliquée pour les femmes car l'identité féminine est incomplète tant qu'elle n'a pas rencontré l'homme dont elle portera le nom et qui en partageant sa vie, l'affranchira de l'isolement et de l'inanité, ce que Lerner (1990 : 19) résume sous la formulation : « L'homme doit *être* quelqu'un et la femme doit *trouver* quelqu'un ». *A contrario*, Gilligan (1986) se fonde sur le rôle actif des

¹²⁸ Définition élaborée à partir de la lexicographie du substantif "sollicitude", B. – 1.a. Source : CNRTL, <http://www.cnrtl.fr/definition/sollicitude> consultée le 9 octobre 2011.

femmes dans la procréation et l'éducation des enfants sur la période de vie relevant du Jeune Adulte pour considérer que l'émergence de générativité féminine est plus précoce.

Stoller (1978) explicite par ailleurs en quoi la **dynamique interpersonnelle de formation de l'identité diffère selon le genre**. Les personnes s'occupant des enfants dans les premières années de leur vie étant majoritairement des femmes, les filles développent leur identité dans cette relation de fille à femme, tandis que les garçons vont devoir en sortir pour construire leur masculinité. Dès lors le processus d'individuation féminin passe par l'attachement puisque les processus d'identité et d'attachement fusionnent, alors que l'identité masculine se développe dans la séparation (Houde, [1986] 1999). Les filles ont donc très tôt la possibilité d'intégrer l'empathie dans la perception qu'elles ont d'elles-mêmes, tandis que les garçons ont moins cette opportunité (Chodorow, 1974).

Ce clivage de genre a depuis été largement critiqué. L'évolution des mœurs et des modes de vie conduit Erikson (1982 [1997]) à revoir sa position initiale. Il en va de même de Levinson (1986) qui considère qu'une **vaste transition historique** sur ce thème se déroule actuellement dans nos civilisations. Le caractère universel de la différenciation du pacte d'immunité entre hommes et femmes semble peu pertinent au regard des particularités culturelles ou des périodes historiques (Gould, 1978). Dacey (1982) confirme qu'il importe d'être soi-même et de développer une intimité véritable quelque soit le genre. Les femmes s'efforcent d'être quelqu'un, là où les hommes cherchent à développer plus de liens d'attachement avec leur environnement social (Houde, [1986] 1999). Lerner (1990) souligne enfin les interférences réciproques entre intimité et identité dans le schème développemental individuel. Les relations émotionnelles avec les autres contribuent à une meilleure connaissance de soi et au déploiement de notre identité alors même que c'est en travaillant sur son développement que nos rapports aux autres s'enrichissent.

Même si nous adhérons à la réflexion que la figure traditionnelle de la femme au foyer est encore active dans les psychés individuelle et collective, il nous semble que ce qui importe dans un éventuel développement humain genré c'est d'appréhender « de l'intérieur des différentes sociétés et cultures et à partir de la ligne de séparation entre ce qui y est conçu comme étant masculin et féminin, les contraintes et les ressources que chaque sexe rencontre au cours de son existence » (Houde, 1986 [1999] : 153). Cette perspective permet d'intégrer la question du genre dans la **recherche d'équilibre entre les polarités masculine et féminine**. Gould (1978) plaide en la matière et considère que l'une des tâches

développementales de l'adulte au mitan de sa vie, consiste en la quête d'une complétude qui passe par l'intégration du pôle complémentaire de son androgynie. La même idée était déjà présente chez Jung au travers de l'appropriation de son *animus/anima* et se retrouve également chez Levinson (1990). Neugarten (1968) illustre ce **renversement des attitudes, attitudes liées aux rôles sexuels** en indiquant qu'avec l'âge, les hommes se montrent plus sensibles à l'affectivité, au relationnel et à la sensualité tandis que les femmes laissent plus de place à l'agressivité et s'intéressent davantage à leur monde intérieur.

1.3.2.2. L'ouverture à plus d'intériorité

La vie adulte se découpe en deux temps. Durant ses deux premiers tiers, la croissance de l'égo est orientée vers l'extérieur, alors que le dernier tiers est tourné vers une **intériorité croissante** (Neugarten, 1966 ; Colarusso et Nemiroff, 1981 ; Gould, 1981). A partir du mitan de la vie, l'individu s'engage dans un processus de réflexion centré sur lui-même. Moins attaché aux contingences matérielles, il s'intéresse davantage à ses pensées et ses sentiments.

Gould (1978) précise cette quête visant à **s'ouvrir à ce qu'il y a à l'intérieur de soi**. Développer plus d'intériorité revient à combattre l'illusion qui consiste à « croire que la vie est simple et maîtrisable et qu'il n'y a pas de forces significatives en contradiction à l'intérieur de soi » Houde (1986 [1999] : 193). En effet, tout individu est interpellé de manière plus ou moins impromptue par des sensations, des insatisfactions, des sentiments inattendus. Le questionnement « qu'est-ce que vivre ? » surgit. Les réponses apportées sont généralement salutaires car elles conduisent à réviser le rêve de vie jusqu'alors envisagé. Cet amendement nécessite de se confronter aux quatre composantes que nous déclinons ci-après, en vue de les actualiser.

En premier lieu, croire que « **ce que je sais intellectuellement, je le sais émotionnellement** » revient à méconnaître la complexité intérieure de l'être adulte et l'aspect douloureux que revêt parfois la vie psychique (Gould, 1978). Rompre cette illusion est possible à condition de dépister l'auto-tromperie (Houde, [1986] 1999). Les tactiques à disposition sont d'écouter les personnes qui connaissent bien l'individu, de détecter les pensées qui resurgissent malgré une tentative de mise à distance, d'être en alerte lorsque la conduite personnelle change, qu'il s'agisse de la tonalité de la voix, de la réorientation d'une conversation vers un autre sujet ou de l'emprunt d'un comportement addictif.

La seconde illusion à remettre en cause est de considérer que « **je ne suis pas comme mes parents là où je ne veux pas l'être** ». Les phases précédentes de la vie adulte visaient à se défaire du carcan familial afin d'assumer son indépendance. L'adultat s'accompagne au contraire de l'identification en soi des similitudes avec ses parents en termes de verbes, d'attitudes et/ou de valeurs. Il s'agit désormais de choisir les éléments que l'individu souhaite conserver voire valoriser.

A ce stade du développement humain, chacun croit bien se connaître tout comme il connaît bien ses amis, ses collègues, sa famille ou son conjoint (Houde, [1986] 1999). La troisième illusion à affronter s'exprime en « **je peux voir clairement la réalité de mes proches** ». En effet, le socle des certitudes se fissure et la réalité des différences apparaît subrepticement. Le partenaire de vie se révèle parfois détenir des caractéristiques similaires à celles d'une personne avec laquelle l'individu a des tourments ou bien ce dernier a inconsciemment appliqué dans son couple les schèmes parentaux.

Le dernier enjeu développemental à surmonter concerne l'illusion selon laquelle « **les menaces à ma sécurité ne sont pas réelles** ». Les insatisfactions sont là et touchent aux sphères de l'intime et du professionnel. Faut-il dès lors s'y engager différemment ? Malgré l'acuité des questionnements, la véritable interrogation réside dans l'identification de l'ennemi véritable. Est-il l'ennemi apparent ou n'est-ce pas plutôt nos projections qui lui font endosser ce rôle ? (Gould, 1981).

1.3.2.3. La quête d'une plus grande authenticité

La **quête d'une plus grande authenticité** est une tâche de croissance centrale du développement adulte, car « chaque être humain a sa propre façon d'être, recherche une forme de vie qui soit la sienne » (Taylor, 2009 : 96). Définie comme « la capacité d'évaluer et d'accepter ce qui est réel tant dans le monde extérieur que dans le monde intérieur, sans égard à l'injure narcissique impliquée » (Colarusso et Nemiroff, 1981 : 86), l'authenticité consiste à **être soi**. Selon Gould (1978), l'individu peut véritablement se concentrer sur lui-même dans la période postérieure au mitan de la vie¹²⁹. Le **sain élargissement du self** (Colarusso et Nemiroff, 1981) prend racine dans les réajustements continuels de l'individu à lui-même, en tant qu'enveloppe corporelle, qui bien que vieillissante peut être source de nouveaux plaisirs. L'abandon progressif du soi omnipotent (Gould, 1981) s'opère à la condition de faire un

¹²⁹ Nous invitons le lecteur à se référer à l'annexe T1-25, afin de prendre connaissance des apports de cet auteur à la compréhension du développement adulte.

deuil normal de ce qu'on n'est pas ou plus (Pollock, 1961), donc d'accepter ses propres limites et imperfections. Le *self* étant « le principe et l'archétype de l'orientation et de la signification » (Jung, 1966 : 318), s'écrier « C'est moi ça ! », appuyé sur le sentiment que le sens que nous donnons aux choses réside à l'intérieur de nous-mêmes » (Houde, 1986 [1999] : 198)¹³⁰, signifie que l'individu est en présence de son Soi, ce qui est source d'une reconnaissance personnelle positive.

Dans la recherche d'une certaine exactitude de soi, **l'ajustement des relations aux autres** est également à considérer. Dès lors que les parents et les grands-parents quittent ce monde, ils laissent à l'individu une nouvelle place à prendre. La construction d'un amour adulte, dés-idéalisé, devient possible sous réserve d'accepter la réalité de l'autre et son propre vieillissement. Une relation authentique avec ses enfants nécessite également de laisser leur propre *self* s'exprimer sans qu'il ne fasse plus partie du nôtre. Au final, l'individu est authentique quand il agit en **être lucide et indépendant dans un univers imparfait**, tantôt valorisant, tantôt malveillant.

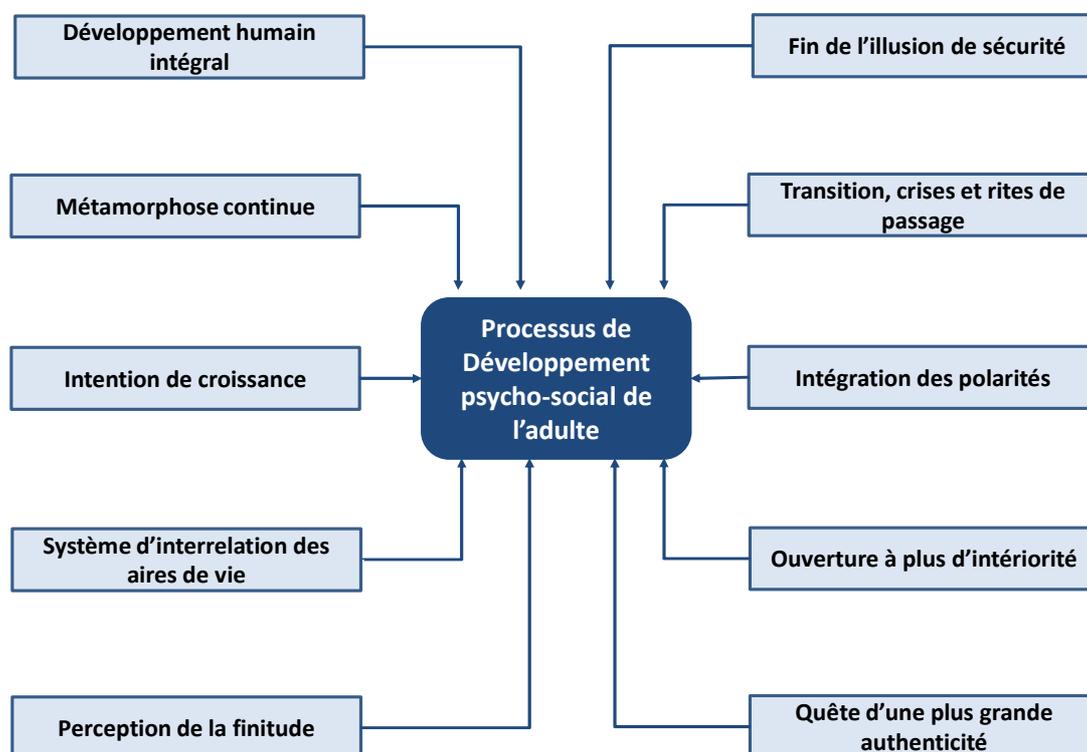
Premier axe de réflexion : après-transmission et développement psycho-social du cédant

Dans une perspective pragmatique d'étude empirique à mener ultérieurement, les riches matériaux théoriques mobilisés jusqu'alors nécessitent d'être synthétisés dans une conclusion intermédiaire, tout en permettant d'identifier des principes qui prennent en compte « l'aspect multidirectionnel et multi-rythmique de l'évolution continue » (Riverin-Simard, 1987 : 31).

Houde (1986 [1999] : 394) suggère une **définition intégrative du développement psychosocial de l'adulte** qui prend la forme d'un questionnement : « Vus comme la voie de l'individuation, vus comme un processus de séparation-individuation, vus comme la transformation de la conscience d'enfant en conscience d'adulte, vus comme un apprentissage de l'intimité, de la générativité et de l'intégrité, entrevus comme un système d'interrelations des aires de vie, considérés à travers l'évolution de la structure de vie, toujours rivés à l'horloge sociale, le développement et la métamorphose dont on parle dans les théories du cycle de vie ne font-ils pas écho à une sagesse toute temporelle ? ». Partant de cette définition et des perspectives théoriques précédemment recensées, nous proposons en figure ci-dessous, une synthèse de la revue de littérature relative au développement psychosocial de l'adulte.

¹³⁰ Houde traduit ici le propos de Gould.

Figure T1-24 – La synthèse de la revue de littérature en développement psychosocial de l'adulte



Revenant à l'objet de la présente recherche relative à l'après-transmission, du point de vue du cédant en PME, cinq pistes de réflexion se dégagent. Elles concernent les tâches développementales, les changements liés à l'âge du cédant, l'idéologie du progrès, l'actualisation des rôles sociaux et les transitions ritualisées.

L'après-transmission comme réalisation de tâches développementales

Selon les auteurs du champ d'étude relatif au développement psychosocial de l'adulte, le concept de tâche développementale renvoie à des acceptions différentes. Ainsi Havighurst (1972) aborde la réalisation de tâches développementales comme une nécessité pour que certains événements de vie, le mariage ou l'entrée dans un premier emploi par exemple, adviennent. Erikson, Erikson et Kivnick (1986) ou Levinson (1980) considèrent quant à eux que les tâches développementales, comme le *mentoring* ou la générativité par exemple, sont liés à des enjeux psycho-existentiels qui se manifestent au passage du temps. Houde (1986 [1999] : 299-300) propose alors une perspective unificatrice à laquelle nous adhérons : un « événement de vie peut survenir à différents moments du cycle de vie, mais à

l'intérieur d'une vie singulière, il se produit à un moment donné (du cycle) et est coloré par les enjeux de développement particuliers de cette phase, autrement dit par les tâches développementales inhérentes à cette phase ». Brim et Ryff (1980)¹³¹ dressent une typologie des événements de vie en quatre catégories : les événements biologiques, sociaux, ceux liés au monde physique ou psychologique¹³². Ces derniers impliquent une expérience intérieure, une forme de conversion qu'elle soit spirituelle ou religieuse, qu'elle consiste en une prise de conscience de sa propre finitude ou la ferme décision de s'occuper activement de sa santé.

Bien que selon Cadieux et Brouard (2009 : 3) la « transmission d'entreprise découle d'un processus pouvant s'échelonner entre le moment où les protagonistes (prédécesseur/cédant ou successeur/repreneur) commencent à réfléchir à leur projet de transmission ou de reprise, et celui où la direction et la propriété de la PME sont officiellement transférés au successeur/repreneur », il nous semble qu'elle peut également être vue comme un événement non seulement au sens du dénouement¹³³ d'une part de l'histoire de vie du cédant, mais également comme un fait qui s'insère dans la durée¹³⁴. La transmission est un événement qui ouvre la porte d'une nouvelle phase de vie nommée après-transmission.

Compte tenu des données statistiques présentées dans l'introduction de ce travail de recherche, la transmission volontaire pour un motif autre que la retraite a une occurrence faible. Cependant, le questionnement sur la relation entre tâches développementales et après-transmission s'avère légitime puisque « prévisibles ou non, normatifs ou idiosyncrasiques, les événements de vie ont un pouvoir catalyseur évident et [...] affectent le développement de la personne » (Houde, 1986 [1999] : 297). Cadieux et Brouard (2009) conseillent aux cédants des pistes de réflexion individuelle qui combinent les objectifs de vie, les besoins et les résistances afin de mener à bien non seulement le projet de transmission, mais également l'élaboration d'un nouveau projet de vie. Ces mêmes auteurs considèrent que les objectifs de vie personnelle, professionnelle, sociale, familiale, interpersonnelle et de couple sont à étudier (Cadieux et Brouard, 2009), rejoignant ainsi l'interrelation des aires de

¹³¹ Ces auteurs classifient les événements de vie selon leur probabilité d'occurrence, d'où la typologie présentée en annexe T1-26.

¹³² Les événements biologiques sont définis comme les changements dans la structure corporelle, le système endocrinien, nerveux central (ménopause, andropause) et la maladie. Les événements sociaux sont liés à l'avènement de rôles sociaux comme le mariage, la naissance enfants, l'obtention d'un nouvel emploi ou l'accession à une promotion... Enfin, les événements liés au monde physique sont par nature imprévisibles, il peut d'agir d'un incendie, d'un tremblement de terre, d'un accident... (Houde, [1986] 1999).

¹³³ Sens A.-1. de la lexicographie du substantif "événement", tel que défini dans le CNRTL. Source : <http://www.cnrtl.fr/definition/événement>, consultée le 23 Novembre 2011.

¹³⁴ Sens B.-1. *Idem* note précédente.

vie prônée par Wortley et Amatea (1982). Les tâches développementales s'entendent comme des besognes de croissance, « des ordres de questionnement instaurant un registre de sensibilité aux êtres, aux choses et à soi-même » (Houde, 1986 [1999] : 301). Nous suggérons dès lors que **l'après-transmission s'entend comme réalisation de tâches développementales.**

L'après-transmission comme changements liés à l'âge du cédant

Cadieux et Brouard (2009) précisent que le modèle du cycle de vie de Levinson est régulièrement mobilisé par les experts en entreprises familiales, notamment quand il s'agit de comprendre le processus individuel menant à une évolution des priorités du prédécesseur/cédant et du successeur/repreneur en fonction du temps qui passe.

Le facteur âge entendu au sens strict, c'est-à-dire chronologique, a été largement remis en cause quant à son impact sur le développement humain car il ne peut constituer une variable causale (Riverin-Simard, 1987). Non seulement, c'est un facteur en interaction avec d'autres variables comme le sexe (Lowenthal, 1977), le composé race-sexe-génération-classe sociale (Lacy et Hendricks, 1980), ou celui associant santé, ressources financières, statuts professionnel et matrimonial (Neugarten, 1973), mais l'âge doit également être appréhendé comme une variable indice à caractère social. Ce sont la durée et la finitude qui permettent une compréhension en profondeur des changements dans la vie adulte (Houde, [1986] 1999), alors même que l'horloge sociale est elle-même en pleine mutation. Neugarten (1979) souligne ainsi que « les vies sont devenues plus variées et plus fluides, les principaux événements de vie et les rôles transitionnels majeurs plus irréguliers, l'âge a moins de pertinence et les normes d'âge sont moins limitatives ».

Cadieux et Morin (2008) considèrent que le prédécesseur/cédant a une plus grande probabilité d'être âgé de 45 à 65 ans. Alors que les données manquent quant à l'âge moyen ou la répartition par âge des cédants, et que notre intérêt porte sur les ex-dirigeants de PME saines ayant vendu pour un motif autre que la retraite, nous choisissons de considérer que leur âge chronologique se situe vraisemblablement sur les périodes de jeune adulte et d'adulte moyen, excluant *a priori* la période des seniors. Dès lors que l'âge est considéré comme une variable-indice sociale (Houde, [1986] 1999), source d'opportunités et non occasion nécessaire de changement (Weick, 1983), il convient de s'interroger sur la contribution de l'après-transmission dans la mise en œuvre de changements spécifiques de l'âge adulte. Nous

proposons que **l'après-transmission engendre pour le cédant des changements relevant spécifiquement de l'âge adulte mature.**

L'après-transmission comme source de progrès

A supposer que l'après-transmission soit source de changements, il convient de cerner quelle en est la nature. Certaines théories du cycle de vie humain (Bühler, 1967) suivent le modèle biologique du développement, en abordant la vie dans le sens d'une ascension suivie inexorablement d'un déclin. D'autres auteurs abordent le paradigme développemental sous l'angle d'un modèle évolutif (Vaillant, 1977 ; Colarusso et Nemiroff, 1981 ; Gould, 1981) empreint d'une idéologie du progrès plus ou moins explicite. Houde (1986 [1999] : 281) considère que « nous changeons pour croître, croître c'est s'actualiser, nous nous développons pour un plus-être ». Cauvin et Cailloux (2001 : 11) s'en font l'écho en arguant que « se développer, c'est actualiser ses potentialités, c'est faire grandir ce qui est contenu en germe ». L'avancée en âge est valorisée dès lors que le cours du temps engendre la maturation et que la sagesse apparaît comme le but ultime de la vie.

L'après-transmission intervient à un moment de la vie du cédant alors même que la vie continue de se déplier, de se dévoiler (Greisch, 1994). Si « la maturité se révèle comme inachèvement et quête qui n'a de cesse, cependant que se métamorphose notre regard sur les choses et que s'installe un autre rapport à soi-même, aux autres et au monde » (Houde, 1986 [1999] : 392), il convient de considérer que **l'après-transmission est source, pour le cédant, d'un progrès dans ses relations à lui-même et à autrui.**

L'après-transmission comme actualisation des rôles sociaux

Les rôles sociaux permettent en grande partie de dessiner le cheminement de la vie adulte (Kahn et Antonucci, 1980). Pourtant « les vies peuvent être déroutantes » (Houde, 1986 [1999] : 296) au point qu'hormis certaines exceptions biologique ou sociale, l'organisation des rôles est aujourd'hui plus nuancée (Giele, 1980 ; Weick, 1983). De plus, certains rôles sociaux changent de contenu et s'exercent différemment au cours de la vie (Houde, [1986] 1999) sans pour autant disparaître. L'avancée en âge engendre inmanquablement des changements de rôles ; là où certains sont valorisés, d'autres apparaissent ou disparaissent (Kahn et Antonucci, 1980).

Avant la cession de son entreprise, le propriétaire-dirigeant de PME a exercé de nombreux rôles : avocat du client, veilleur informationnel, inventeur du futur, promoteur des valeurs de l'entreprise, analyste et préparateur du changement, stratège, politique, préparateur de la succession (Debourse *et al.*, 1993). Durant une transmission interne ou externe, il joue les rôles d'accompagnant, de mentor (Deschamps, 2000 ; Boussaguet, 2005 ; Bah et Boussaguet, 2008) tout en se préparant à sortir de son rôle de PDG (Cadieux et Brouard, 2009). La question qui se pose désormais est de savoir ce qui se passe pour le cédant dès lors que la transmission de l'entreprise est effective. Dans le processus de transition de rôle du prédécesseur/cédant, Cadieux et Brouard (2009 : 52) considèrent que la phase de « retraite »¹³⁵, dernière étape dudit processus, vise à ce que l'ex-dirigeant s'approprie de nouveaux projets de vie. Puisqu'« il y a un aspect dynamique des rôles qui a à voir avec leur continuité ou leur discontinuité dans la vie de l'individu plus qu'avec leur contenu à quelque moment donné » (Kahn et Antonucci, 1980 : 262)¹³⁶, il semble légitime de considérer que **l'après-transmission conduit à l'actualisation des rôles sociaux du cédant.**

L'après-transmission comme transition ritualisée

« La perspective du cycle de vie laisse entrevoir à quel point, loin d'être sans mouvement et sans agitation, analogue à une mer étale, l'adulthood est une période d'altération, de mûrissement et de mue » (Houde, 1986 [1999] : 394). Cadieux et Brouard (2009 : 53) soulignent les difficultés du cédant à se retirer de son rôle, en raison d'un « état d'esprit ambigu provoqué par sa difficulté à trouver les comportements à adopter dans une situation tout à fait nouvelle pour lui ». La séquence ternaire de transition (Van Genep, 1969 [2011]) le voit se défaire du statut de propriétaire-dirigeant, vivre une période de passage à vide d'une durée de deux à six mois (Cadieux et Brouard, 2009) et s'approprier *a minima* le statut d'ex-propriétaire-dirigeant.

L'importance des événements et des rites de passage tout au long de la vie a déjà été souligné (Hudson, 1999). Cadieux et Brouard (2009 : 83) préconisent à l'acteur cédant de « sanctionner le passage à la dernière phase du processus », c'est-à-dire l'entrée dans l'étape de « retraite ». Il nous semble que cette stratégie de communication visant à optimiser la préparation du cédant relève de la dimension rituelle dont la phase d'initiation correspond à la

¹³⁵ Comme nous avons exclu les transmissions à caractère familial, nous ne retenons ici que le contenu de la phase de retraite relevant d'une transmission interne ou externe.

¹³⁶ Traduction libre de Houde (1999 : 296).

mise en œuvre de nouveaux projets de vie (Cadieux et Brouard, 2009). Il est dès lors opportun d'envisager que **l'après-transmission est une transition ritualisée**.

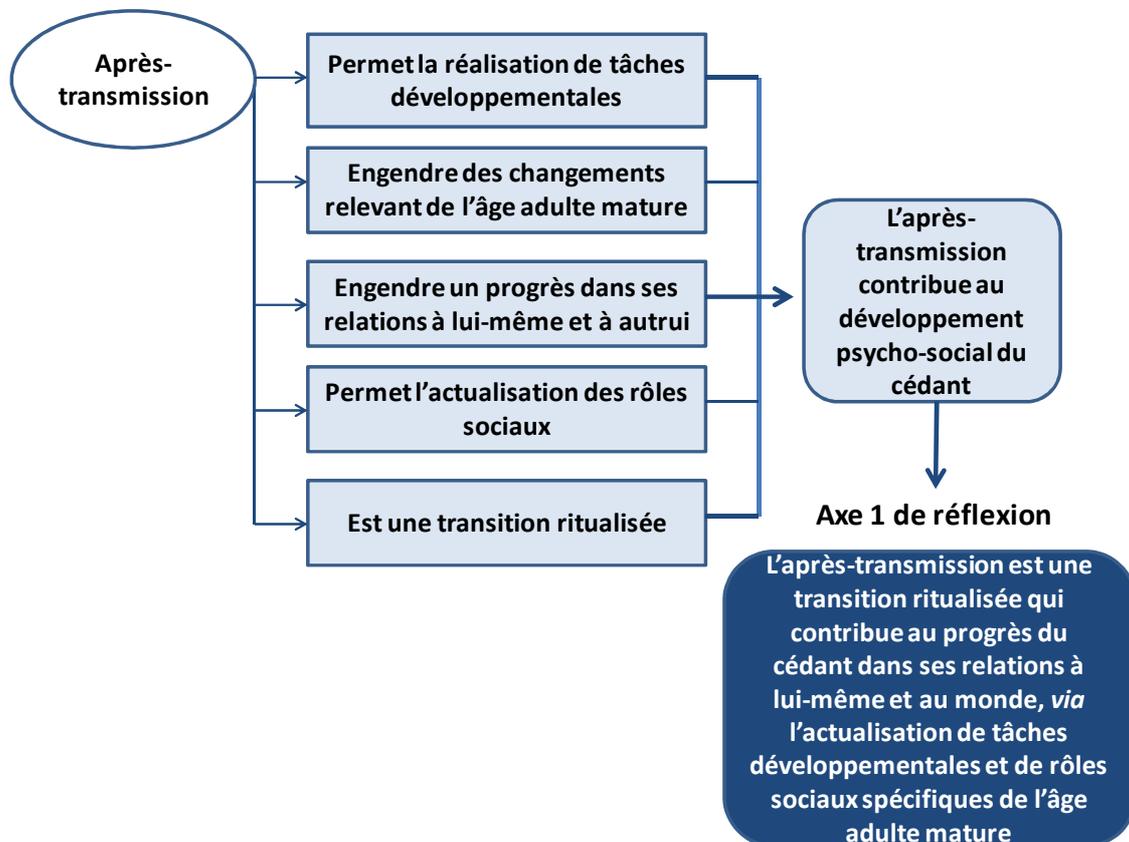
La formulation d'un premier axe de réflexion

A l'issue de ces questionnements issus de la problématique qui articule après-transmission et développement psychosocial de l'adulte, un axe de réflexion s'exprime comme suit, et se présente schématiquement dans la figure ci-dessous :

Premier axe de réflexion

L'après-transmission est une transition ritualisée qui contribue au progrès du cédant dans ses relations à lui-même et au monde, *via* l'actualisation de tâches développementales et de rôles sociaux spécifiques de l'âge adulte mature.

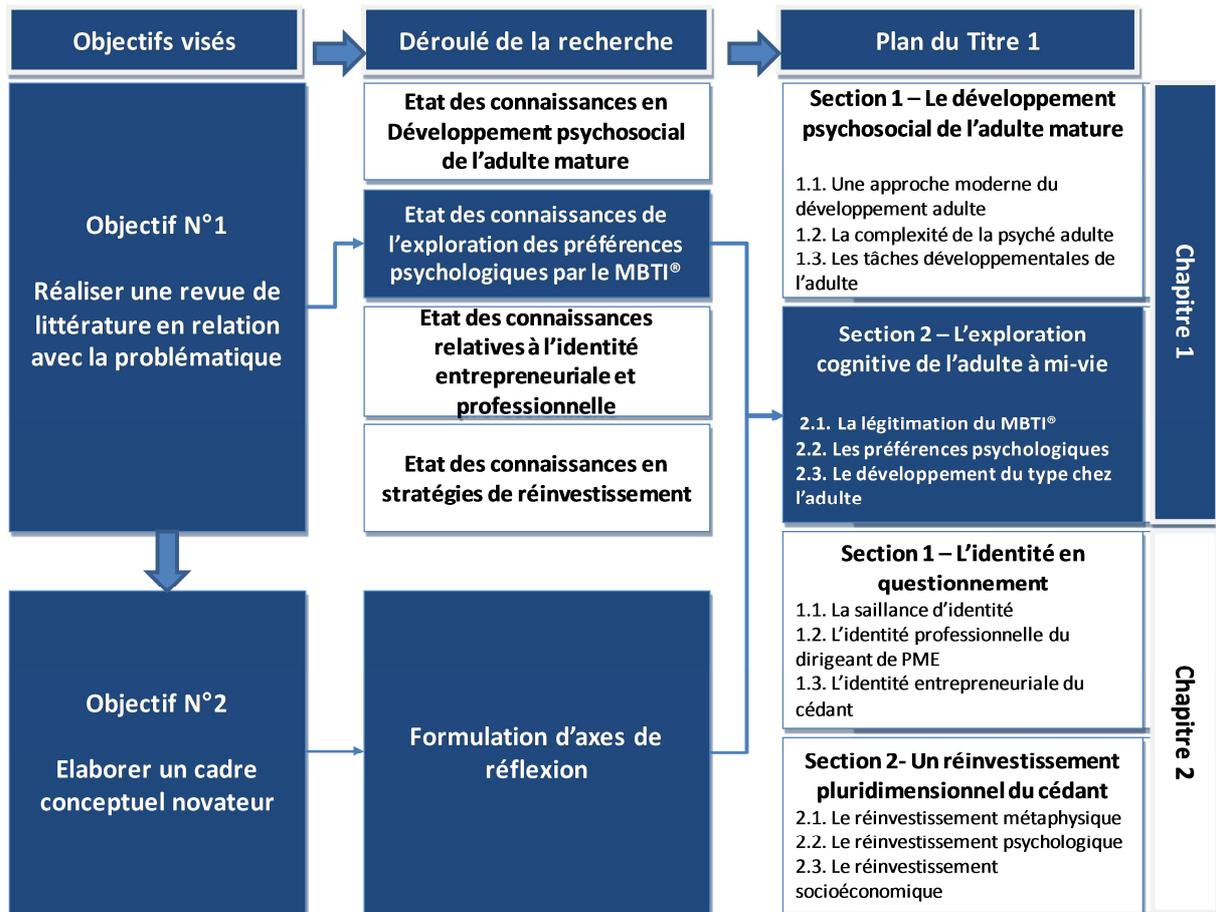
Figure T1-25– L'élaboration du premier axe de réflexion



Section 2. L'exploration cognitive de l'adulte à mi-vie

Les objectifs, le déroulé et le plan de la seconde section dédiée à l'exploration cognitive de l'adulte mature sont précisés dans la figure ci-dessous.

Figure T1-26 – L'architecture de la section 2 du chapitre 1



2.1. La légitimité du MBTI® comme méthode d'investigation du style cognitif individuel

La **théorie des types psychologiques** est issue des observations menées par **Jung** durant plus de vingt ans de pratique thérapeutique (Heitmann-Ménager, 2006-2). Elle repose sur l'identification de fonctions et d'attitudes psychiques qui constituent des processus fondamentaux de la psyché (Jung, 1921-1997). Certaines d'entre elles sont plus naturelles. Cauvin (2003 : 25) l'illustre ainsi : « une préférence s'établit vers un pôle plutôt que vers un

autre... il en est des préférences typologiques comme de nos deux mains : nous les utilisons l'une et l'autre, mais pas avec la même facilité ». Les **préférences psychologiques** constituent la structure d'orientation de notre conscience et fonctionnent par paires d'opposés, dans le respect du principe de bipolarité.

Les travaux de Jung, premier psychologue à appréhender la trajectoire humaine en termes de cycle de vie (Houde, 1986 [1999]), enrichis par ceux de Briggs et Myers (1957 [1962]) ont conduit à l'élaboration de **l'indicateur de personnalité MBTI®**. « Histoire familiale qui s'étend sur trois générations » (Huteau, 1989), il est élaboré par Katharine Briggs et sa fille Isabel Myers à partir de 1942. Une première mouture est diffusée à des fins de recherche en 1962. La commercialisation du questionnaire débute en 1975 et se poursuivra sous une forme améliorée dite forme G, à partir de 1977. Le *Center for Applications of Psychological Types* (CAPT)¹³⁷, centre de recherche dédié aux études mobilisant le MBTI® est fondé en 1975.

Le MBTI® est une méthode d'exploration de soi mondialement utilisée et dont les qualités psychométriques sont reconnues (Huteau, 1989 ; Gardner et Martinko, 1996 ; Le Moal, 2006). Le MBTI® trouve aujourd'hui de nombreuses applications managériales tant individuelles que collectives (Cauvin, 1988) comme l'orientation vocationnelle, le développement de l'efficacité professionnelle notamment managériale, l'identification des modes d'apprentissage, l'amélioration des relations interpersonnelles, l'optimisation des processus collectifs de travail et le profilage de la culture de groupes sociaux, professionnels ou organisationnels (Cauvin, 1998 ; 2003). La version MBTI® Etape 1¹³⁸ fait ainsi l'objet de plus de 3 millions et demi de passations chaque année (OPP, 2010)¹³⁹. Ce questionnaire comporte au total 88 questions et propositions à double choix.

2.2. Les préférences psychologiques

L'indicateur typologique MBTI® permet d'appréhender les préférences psychologiques individuelles selon quatre dimensions que sont l'orientation de l'énergie, la collecte d'information, la prise de décision et le style de vie (Krebs Hirsh et Kummerow, 2000 ; Myers-Briggs, 2001). Chaque dimension propose un jeu de deux préférences opposées,

¹³⁷ Le site du CAPT est consultable à l'adresse : <http://www.capt.org/> .

¹³⁸ S'agissant des processus cognitifs de la psyché appréhendés par le MBTI®, nous invitons le lecteur à se reporter au besoin au chapitre liminaire du présent écrit.

¹³⁹ Informations extraites du site d'OPP : http://www.opp.eu.com/fr/produits/MBTI_step_I, consulté le 3 mars 2010.

conduisant ainsi à huit préférences psychiques possibles qui sont présentées succinctement dans le tableau ci-dessous.

Tableau T1-12 – Les dimensions et les préférences du MBTI®

Elaborées à partir de Krebs Hirsh et Kummerow (2000) ; Myers-Briggs (2001) ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1998 [2009]) et OPP (2010)¹⁴⁰

Dimension	Question associée	Paire de préférences opposées (Initiale de la préférence et <i>terme anglo-saxon</i>)	
Energie	De quelle manière une personne puise son énergie ?	Extraversion : E <i>Extraversion</i> ▶ Préfère tirer de l'énergie des activités, des gens et des choses du monde extérieur	Introversion : I <i>Introversion</i> ▶ Préfère tirer de l'énergie des réflexions, sentiments et idées du monde intérieur
Perception	Ce à quoi une personne prête attention ?	Sensation : S <i>Sensing</i> ▶ Préfère se concentrer sur les informations venant des cinq sens ▶ A un intérêt pour les applications pratiques	Intuition : N <i>Intuition</i> ▶ Préfère se concentrer sur les structures, les rapports et les significations possibles ▶ Cherche à saisir des logiques fondamentales
Jugement	Comment une personne prend-elle ses décisions ?	Pensée : T¹⁴¹ <i>Thinking</i> ▶ Préfère fonder ses décisions sur la logique et une analyse objective des causes et des effets	Sentiment : F <i>Feeling</i> ▶ Préfère baser ses décisions sur un processus d'appréciation, en prenant en compte ce qui est important pour les personnes
Style de vie	Quel style de vie la personne adopte-t-elle ?	Jugement : J <i>Judging</i> ▶ Apprécie une approche planifiée et organisée de la vie ▶ Préfère que des décisions soient prises	Perception : P <i>Perceiving</i> ▶ Apprécie une approche souple et spontanée de la vie ▶ Préfère garder les options ouvertes

¹⁴⁰ Site d'OPP : <http://www.opp.eu.com>, consulté le 3 mars 2010.

¹⁴¹ Il convient de préciser que contrairement à la traduction réalisée dans l'ouvrage de Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2009 : 202), nous avons choisi de retenir pour la dimension relative à la prise de décision, la formulation régulièrement utilisée par la communauté académique et professionnelle utilisant le MBTI®. La préférence Pensée est symbolisée par la lettre T, initiale de *Thinking* et non Réflexion, abrégée par R. Il en est de même du Sentiment symbolisée par la lettre F, initiale de *Feeling* et non Emotion, abrégée par M.

2.2.1. Les deux couples d'attitudes

Selon Huteau (1989 : 152), « les attitudes sont des prédispositions à agir dans une direction particulière ». Pour Jung (1964), elles symbolisent l'orientation de la *libido*, c'est-à-dire **l'orientation de l'énergie psychique de la personne dans son environnement** (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]). La conception jungienne permet ainsi de concilier les orientations divergentes de Freud et Adler. Pour le premier, la *libido* suit un mouvement centrifuge, c'est-à-dire que l'individu attend du monde réel qu'il lui procure satisfaction et bonheur. Pour le second, l'énergie psychique adopte un mouvement centripète où l'objectif visé est la libération de l'individu des forces issues de l'environnement (Jung, 2006).

2.2.1.1. Introversion versus Extraversion

La première dimension du modèle MBTI® concerne **l'orientation ou la centration de l'énergie** (Cauvin, 1988). La disposition énergétique vers le dedans, partant de l'objet vers le sujet, synonyme d'**introversion**, ou vers le dehors, partant du sujet vers l'objet et assimilé à l'**extraversion**, permet de comprendre les modes de dépense et de récupération d'énergie psychique privilégiés. Jung (1921-1997 : 475) illustre les modes de fonctionnement opposés des personnes introverties ou extraverties dans le portrait suivant : « Qui ne connaît ces natures fermées, difficilement pénétrables, souvent ombrageuses, qui contrastent violemment avec ces caractères ouverts, sociables, souvent enjoués, ou tout au moins aimables et d'un abord facile, qui s'accordent ou se chicanent avec tout le monde ... ».

2.2.1.2. Jugement versus Perception

Briggs et Myers (1957 [1962]) enrichissent la théorie des types psychologiques en introduisant une seconde attitude relative au **style de vie**, c'est à dire les modes de gestion du temps et de l'espace dans le monde extérieur (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]). Ce couple bipolaire relatif au style de vie oppose les préférences de jugement au sens de la prise de décision et de perception entendue comme la recherche d'information (Cauvin, 1988). Ainsi la personne de préférence jugement a plutôt une attitude proactive, décidée, organisée afin d'avoir la plus grande maîtrise possible sur son mode de vie ; au contraire de l'individu de préférence perception qui adopte plutôt une posture réactive, le rendant totalement ouvert aux opportunités procurées par la vie (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002], OPP, 2007).

2.2.2. Les deux couples de fonctions

Les fonctions sont des processus mentaux, « des modes opératoires, des manières de faire. Elles décrivent la méthode et non le résultat, elles répondent à la question du “comment”, non à celle du “quoi” » (Cauvin et Cailloux, 2001 : 67). Elles concernent la perception de l’information et la prise de décision (Briggs et Myers, 2001 ; Cailloux et Cauvin, 2002).

2.2.2.1. Intuition *versus* Sensation

Le couple de fonctions de perception désigne les modalités préférées de **collecte de l’information**, qu’il s’agisse « des choses, des gens, des événements et des idées » (Heitmann-Ménager, 2006-2 : 153). Elles sont considérées irrationnelles par Jung, « signifiant par là qu’elles ont pour objet la perception pure, à l’exclusion de tout critère de vrai ou de faux, de bien ou de mal. Elles se contentent de ramener de l’information brute » (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002] : 22). La fonction de perception se décline en deux pôles opposés que sont la sensation *versus* l’intuition, cette dernière s’entend comme une appréhension qui émerge sous forme définitive sans qu’il soit possible d’explicitier comment elle s’est formée (Jung, 1921 [1997]). Ainsi, une personne de préférence sensorielle est plus sensible aux informations concrètes, factuelles, aux approches séquentielles, aux pratiques éprouvées par l’expérience (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]). *A contrario* une personne de préférence intuitive s’intéresse davantage aux idées abstraites, aux interrelations possibles entre les choses, aux aspects symboliques et développe une vision holistique de son environnement.

2.2.2.2. Pensée *versus* Sentiment

Le couple des fonctions de jugement prédispose de nos **processus décisionnels**. Selon l’approche jungienne, elles sont rationnelles en ce sens que leur mission est l’évaluation et la formulation de choix. La fonction de jugement se décompose en deux pôles contraires que sont la pensée *versus* le sentiment (Heitmann-Ménager, 2006-2). L’individu de type pensée est ainsi plus réceptif aux arguments logiques et aux raisonnements de type cause à effet. Il observe une attitude distanciée face à la situation à évaluer. La personne de type sentiment ne peut quant à elle se soustraire d’une place centrale dans la situation étudiée. Elle décide selon ses valeurs et celles des personnes concernées par la dite situation (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]).

Les attitudes donnant aux fonctions d'orientation de la conscience une coloration différente, **seize caractères types** MBTI® sont recensés, « qui n'ont aucun trait évaluatif, mais décrivent simplement un mode de fonctionnement, avec ses atouts et ses insuffisances » (Cauvin, 1988 : 233). Ils sont présentés succinctement en annexe T1-27. Le profil MBTI® prend alors la forme de l'acronyme constitué par l'initiale des quatre préférences, comme par exemple : ISTJ ou ENFP. Les caractéristiques principales de chacune des polarités sont présentées de manière synthétique dans le tableau ci-après.

Tableau T1-13 – La synthèse des caractéristiques des préférences MBTI®

Source : Briggs-Myers (2001 : 9-10)

Dimensions	Caractéristiques associées aux personnes qui préfèrent :	
Orientation de l'énergie	<p>Extraversion (E)</p> <ul style="list-style-type: none"> - En harmonie avec l'environnement extérieur - Préfèrent communiquer oralement - Discutent de leurs idées pour arriver à une conclusion - Apprennent mieux par l'action ou la discussion - Ont des intérêts variés - Sont sociables et expressives - Sont prêtes à prendre des initiatives au travail et dans les relations. 	<p>Introversiion (I)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attirées par leur monde intérieur - Préfèrent communiquer par écrit - Arrivent à des conclusions par la réflexion - Apprennent mieux par la réflexion et la « pratique » mentale - Se concentrent en profondeur sur leurs intérêts - Sont secrètes et réservées - Prennent l'initiative lorsque la situation ou le problème leur paraît vraiment important.
Collecte d'informations	<p>Sensation (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientées vers les réalités actuelles - Factuelles et concrètes - Se centrent sur ce qui est - Observent et se souviennent des détails - S'orientent prudemment et méthodiquement vers les conclusions - Comprennent les idées et les théories grâce à des applications pratiques - Font confiance à l'expérience. 	<p>Intuition (N)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientées vers des possibilités futures - Imaginatives et verbalement créatives - Se centrent sur les grandes lignes et la signification de données - Se souviennent des détails lorsque ceux-ci ont un lien avec le schéma d'ensemble - Arrivent rapidement à des conclusions, suivent leur intuition - Veulent clarifier les idées et les théories avant de les mettre pratique - Font confiance à leur inspiration.
Prise de décisions	<p>Pensée (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analytiques - Utilisent un raisonnement de cause à effet - Résolvent les problèmes avec logique - S'efforcent de trouver une norme objective de ce qui est correct - Raisonables - Peuvent se montrer dures - Justes, veulent que chacun soit traité avec équité. 	<p>Sentiment (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empathiques - Guidées par les valeurs personnelles - Évaluent l'impact des décisions sur autrui - S'efforcent de trouver l'harmonie et les interactions positives - Bienveillantes - Peuvent sembler avoir le « cœur tendre » - Justes, veulent que chacun soit traité comme un individu.
Style de vie	<p>Jugement (J)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programmées - Vie organisée - Systématiques - Méthodiques - Élaborent des plans à court et long terme - Aiment que les choses soient décidées - Essaient d'éviter le stress de dernière minute. 	<p>Perception (P)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spontanées - Souples - Détendues - Ouvertes - S'adaptent, changent de direction - Aiment les choses fluides et susceptibles de changer - Se sentent dynamisées par les pressions de dernière minute.

2.2.3. L'articulation dynamique des fonctions au sein de la psyché

En fonction des situations, le Moi conscient peut mobiliser l'une ou l'autre des fonctions représentatives des processus psychiques de perception (sensation et intuition) et de jugement (pensée et sentiment). Cependant, certaines sont plus accessibles et mieux maîtrisées (Cauvin et Cailloux, 2001). La facilité d'accès est à relier à leur émergence progressive selon une **articulation dynamique** régie par la loi de développement du type fondée sur la position sur le cycle individuel (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]).

Les quatre fonctions constitutives de la psyché, dominante, auxiliaire, tertiaire et inférieure, **diffèrent de par leur nature, leur ordre d'apparition et le niveau de maîtrise** qui s'en dégage. Les deux premières fonctions sont préférées et siègent dans le conscient. Les deux suivantes sont non préférées et rejetées dans l'inconscient, ce qui signifie que leur usage est moins bien contrôlé.

2.2.3.1. La fonction dominante

La fonction dominante est la préférence favorite, la fonction pivot autour de laquelle le conscient s'organise (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]). Elle constitue le premier réflexe, l'habileté sollicitée en cas d'urgence. De par la fréquence de son utilisation, elle se caractérise par une confiance dans le mode de fonctionnement dont elle est l'expression, ce qui ne présage en rien de la qualité de son exercice. « Organisatrice du moi, c'est-à-dire du centre du champ de conscience » (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002] : 48), l'individu a généralement un sens aigu de l'atout majeur qu'elle constitue. Selon la loi des polarités, la dominante est extravertie pour les extravertis et introvertie pour les introvertis (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]).

2.2.3.2. La fonction auxiliaire

La fonction auxiliaire équilibre doublement la fonction dominante. En premier lieu, elle est le complément nécessaire à la bipolarité en matière de perception et de jugement. Ainsi, si la dominante est une fonction de perception, soit S ou N, alors la fonction auxiliaire est une fonction de jugement, donc T ou F. En second lieu, elle contrebalance la première fonction préférée en matière d'orientation de l'énergie. Ainsi si la dominante est introvertie, alors l'auxiliaire est extravertie et inversement.

2.2.3.3. La fonction tertiaire

La fonction tertiaire constitue le pôle opposé de l'auxiliaire sur la même dimension, avec une orientation opposée. Ainsi, si la fonction auxiliaire est Sensation Introvertie, la fonction tertiaire est Intuition Extravertie. Plus inconsciente que les deux fonctions précédentes, elle fait partie de l'ombre (Jung, 1921 [1997]). Elle est « sans doute la moins connue des fonctions, car elle est la plus difficile à cerner » (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998] : 85). La vigueur de ses manifestations est patente si elle est peu développée ; elle est alors proche du fonctionnement de l'inférieure. En cas de différenciation avérée, elle est *a contrario* presque mobilisable comme une autre auxiliaire, dont la mission est de servir la fonction dominante en vue d'un plus grand équilibre.

2.2.3.4. La fonction inférieure

La fonction inférieure enfin, est le pôle opposé de la dominante sur la même dimension, dans l'orientation opposée. En ce sens, elle « est le terrain d'action privilégié de nos faiblesses » (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998] : 86). Elle se caractérise par des difficultés de mise en œuvre et un caractère éruptif, issu de l'énergie brute de l'inconscient. La lenteur, les erreurs répétées malgré une attention renforcée, la susceptibilité à outrance, les propos tranchés et déplacés, l'usage de clichés, les réactions à contretemps sont autant de signes de la présence, voire de la prise de commandes par la fonction inférieure. Généralement étouffée par la dominante, la fonction inférieure constitue cependant le potentiel de croissance le plus important, mais nécessite un travail sur l'inconscient (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002] ; Le Moal, 2006) ; le pas qui mènerait à l'assimiler à l'inconscient ne devant pourtant pas être franchi.

2.3. Le développement du type chez l'adulte

L'individu ne change pas de type psychologique au cours de sa vie, mais il se développe à l'intérieur de son type, respectant ainsi la structure profondément dynamique de la psyché humaine. Cette conception se fonde sur la nature de toute fonction présente dans la psyché car elle est « une certaine forme d'activité psychique qui, malgré le changement des circonstances, reste dans son principe égale à elle-même » (Jung, 1921 [1997] : 446). Le chemin de développement individuel est indissociable du processus de différenciation des

fonctions (Le Moal, 2006) permettant de « dessiner un scénario probable du développement des polarités aux différents âges de la vie » (Cauvin, 2003 : 24).

2.3.1. L'activation progressive des fonctions

« L'apport le plus riche de la théorie des types et du MBTI® est l'exploration de l'interaction dynamique des quatre préférences dans chaque type : la dynamique du type » (Briggs Myers, 2001 : 35). Cette dynamique explique l'activation des fonctions au fil du temps, c'est-à-dire la façon dont elles trouvent leur place dans la psyché au cours du cycle de vie individuel. Les quatre fonctions sont présentes et disponibles en permanence, mais de manière plus ou moins consciente et efficiente (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]).

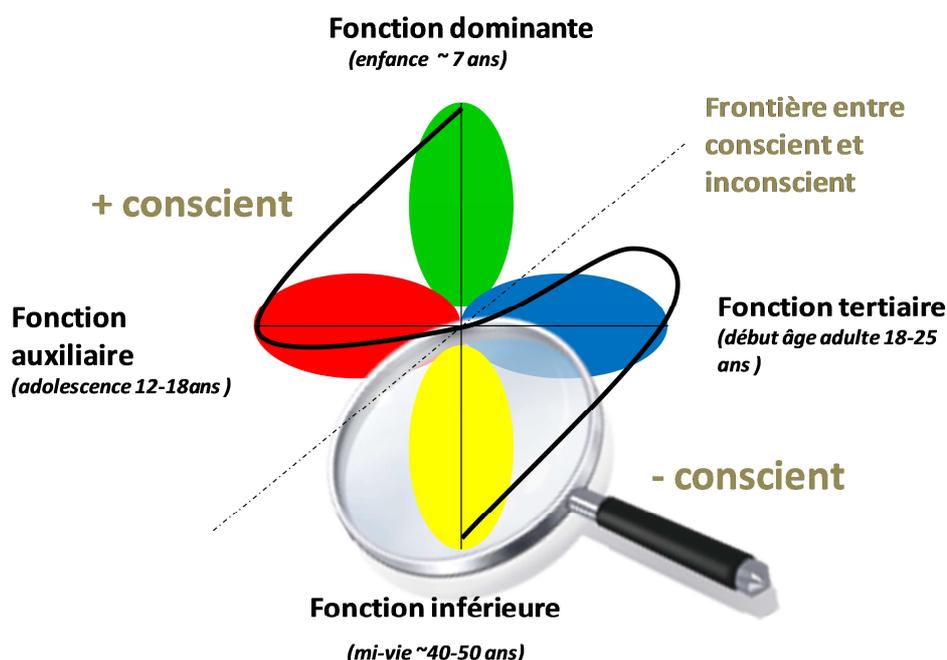
La fonction dominante est la première fonction à émerger, généralement à l'âge dit « de raison », soit vers sept ans¹⁴². Jusqu'alors les quatre fonctions sont indifférenciées mais certains signes de l'orientation de l'énergie (introversion *versus* extraversion) peuvent parfois être repérés plus tôt. **L'auxiliaire** se développe ensuite vers l'adolescence, entre douze et dix-huit ans environ. Ce premier changement est important puisqu'il se caractérise conjointement par le passage d'une fonction de jugement à une fonction de perception (ou inversement) et d'une inversion du sens de l'attitude énergétique. **La fonction tertiaire** s'active au début de l'âge adulte, entre dix-huit et vingt-cinq ans, période correspondant à l'entrée en études supérieures et/ou à l'insertion professionnelle. Le changement est moins radical que dans la phase précédente puisqu'il procède de l'alternance d'une même dimension sur son pôle opposé, avec cependant une nouvelle orientation de l'énergie. Enfin, **la fonction inférieure** apparaît au mitan de la vie, étape transitoire source d'adaptation mais parfois synonyme de « démon de midi » ou de « *midlife crisis* » (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998] : 108). En réalité, cette phase exprime une « saine pulsion de vie » (Le Moal, 2006 : 195), en ce sens qu'elle constitue un temps de réorganisation des forces psychiques voire de réorganisation générale du mode de vie (Houde, [1986] 1999) bouleversant souvent un ordre jusqu'alors bien établi. Elle engendre un changement aussi fort qu'à l'adolescence en termes d'inversion des fonctions et d'attitude énergétique, mais elle se double du surgissement de l'inconscient parfois largement refoulé jusqu'alors. Cette dernière fonction s'active le plus souvent sur la période des trente-cinq à quarante-cinq ans. La période de vie suivante peut être créditée d'une sagesse toute relative car l'actualisation de la

¹⁴² L'âge de raison apparaît entre six ans et la préadolescence (Houdé, 2011). HOUDE, O. (2011), *La psychologie de l'enfant*, collection Que Sais-je ? Paris : PUF, p.

fonction inférieure est une tâche sans fin. Le **chemin individuel de développement**, tel qu'il éclaire le développement du type psychologique au cours du cycle de vie, est présenté en figure ci-dessous. Il s'apparente à un « chemin de serpent » (Cauvin, 1988 : 238)¹⁴³ et balise le sentier à parcourir en repérant les tours, détours et bifurcations.

Figure T1-27 – Le chemin individuel de développement¹⁴⁴

Adapté de Cauvin et Cailloux (1994 [1998])



L'ordre d'activation des fonctions selon le type psychologique au sens du MBTI® est précisé dans le tableau ci-après. Il constitue un modèle dont les variations sont cependant à relier aux spécificités des vies individuelles. L'environnement qui interagit avec l'individu peut tout aussi bien soutenir que réfréner l'activation spontanée des fonctions (Cauvin et Cailloux, 1988 : 109). Dès lors, les âges proposés dans le schéma précédent constituent des indications et non une règle absolue.

¹⁴³ Cauvin emprunte cette expression à Tauber I., élève et ami de Jung C.G.

¹⁴⁴ La loupe du schéma figure le focus réalisé dans cette recherche sur la période du mitan, période privilégiée de l'émergence de la fonction inférieure.

Tableau T1-14 – La table de détermination de l'ordre d'activation des fonctions

Adaptée de Cauvin et Cailloux (1994 [1998] : 78)

Type MBTI®	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	ISTP	ISFP	INFP	INTP	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
Dominante	S _i	S _i	N _i	N _i	T _i	F _i	F _i	T _i	S _e	S _e	N _e	N _e	T _e	F _e	F _e	T _e
Auxiliaire	T _e	F _e	F _e	T _e	S _e	S _e	N _e	N _e	T _i	F _i	F _i	T _i	S _i	S _i	N _i	N _i
Tertiaire	F _i	T _i	T _i	F _i	N _i	N _i	S _i	S _i	F _e	T _e	T _e	F _e	N _e	N _e	S _e	S _e
Inférieure	N _e	N _e	S _e	S _e	F _e	T _e	T _e	F _e	N _i	N _i	S _i	S _i	F _i	T _i	T _i	F _i

Le **processus d'individuation**, entendu comme la finalité du chemin de développement procède de la différenciation des fonctions psychiques (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]). Dans une première étape, la différenciation concerne les trois premières fonctions constitutives de la psyché, et porte ensuite sur la fonction inférieure.

2.3.2. La différenciation des fonctions dominante, auxiliaire et tertiaire

La **différenciation des fonctions** s'entend comme l'autonomie et l'efficacité des processus fondamentaux de la psyché (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]). L'autonomie des trois premières fonctions vise à les mobiliser afin de produire des décisions et des attitudes claires (Jung, 1921 [1997]). A défaut de différenciation, ces dernières se contaminent et produisent confusion et incohérence, nuisant alors au développement individuel. Dès qu'il est possible d'appréhender les fonctions isolément, leur efficacité peut être optimisée, c'est-à-dire que chaque fonction de jugement ou de perception peut « être utilisée à discrétion sur l'objet approprié et qu'elle s'y applique sans faille » (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998] : 118). Ces mêmes auteurs ont élaboré une synthèse des manifestations majeures des fonctions assorties de leur orientation, au cours de la vie que nous reprenons dans le tableau ci-après (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998] : 112-113).

Tableau T1-15 – Un tableau de synthèse des manifestations des fonctions au cours de la vie

Source : Cauvin et Cailloux (1994 [1998] : 112-113)

Stade de vie / Fonction	① Enfance	② Adolescence	③ Jeune adulte	④ Maturité
S_e	<ul style="list-style-type: none"> - Se montre sociable - Partage faits et informations - Collectionne objets - Se livre collectivement à des activités manuelles ou sportives - A besoin de stimulation - S'ennuie vite - Fait montre de beaucoup de curiosité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Collectionne - Développe travail manuel - A des activités avec les autres - Prend des responsabilités en raison de sa capacité à gérer efficacement les choses pratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'oriente vers le présent - Utilise ses sens externes - Partage avec d'autres de nouveaux intérêts (sports, artisanat) - Se soucie de l'ordre, de la précision. 	<ul style="list-style-type: none"> - A un sens croissant des détails - Développe intérêt dans travail manuel - Aime précision dans ses activités - Supporte mal inexactitude, imprécision - Recherche la compagnie des autres.
S_i	<ul style="list-style-type: none"> - Prend plaisir à écouter, regarder, collectionner mais sans partager - Se livre à toutes sortes d'activités artisanales - S'ancre dans le présent - Est factuel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Collectionne - Fait des travaux pratiques - Se montre digne de confiance, efficace - Travaille plutôt seul - A le sens de l'observation - Fait preuve de précision. 	<ul style="list-style-type: none"> - Découvre le monde des sens internes - Fait des collections - A des activités artisanales - Accorde de l'importance aux faits - Acquiert conscience de l'impact des relations avec les autres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prend plaisir à travailler de ses mains - Recherche des informations précises pour prendre ses décisions - Devient ponctuel, précis - A besoin d'être seul.
N_e	<ul style="list-style-type: none"> - Fait preuve d'imagination dans la vie sociale - Est souvent celui qui propose de nouveaux jeux - S'ennuie dans la routine - Est souvent rappelé au concret par ses parents - N'est pas très organisé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développe son imagination - Echange en groupe pour avoir des idées - Fait des plans sur le futur - Rêve - Oublie les détails - Manque d'ordre - Est plus intéressé par l'essence que par les faits. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rêve ou rêveasse - Fait des plans sur le futur - Oublie - Fait montre de créativité - Apporte de nouvelles idées dans le groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Montre davantage d'intérêt pour le futur - Est créatif avec les autres - A moins le souci du détail qu'auparavant, d'où des oublis qui surprennent les autres.
N_i	<ul style="list-style-type: none"> - Se montre imaginatif et silencieux - Ne partage qu'avec peu de personnes son monde intérieur - Se rappelle difficilement les détails de cette période mais garde souvenir de l'atmosphère générale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Explore le monde intérieur des idées, rêve - Elabore seul des plans sur le futur qu'il explique ensuite aux autres - A de bonnes idées sous un aspect farfelu - Est plus intéressé par l'ensemble que par les détails. 	<ul style="list-style-type: none"> - A de l'imagination - Aime explorer le futur et le bizarre - Fait moins attention aux détails - Travaille seul - Donne ses résultats à ceux qui sont intéressés - A moins d'ordre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développe goût pour le futur - A intérêt pour le spéculatif - A tendance à oublier des choses - Fait preuve de moins d'obsession du détail - Développe sa créativité, surtout seul.

Tableau T1-15 (suite) – Tableau de synthèse des manifestations des fonctions au cours de la vie

Source : Cauvin et Cailloux (1994 [1998] : 112-113)

Stade de vie / Fonction	① Enfance	② Adolescence	③ Jeune adulte	④ Maturité
T_e	<ul style="list-style-type: none"> - Pose des questions pour comprendre avant d'obéir - Fonde ses décisions sur bases logiques sans chercher à plaire - Ne fait les choses qu'avec une bonne raison. 	<ul style="list-style-type: none"> - A le sens de la justice, du <i>fair play</i> - Se détache des émotions - Prend des rôles de responsabilité - Se montre objectif et organisé au point que les autres peuvent croire à l'absence de sentiments. 	<ul style="list-style-type: none"> - Découvre la nécessité de prendre en compte ses besoins personnels - Se montre plus assertif - Risque d'éprouver sentiment de culpabilité, quand les gens s'étonnent de ce nouveau comportement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développe son assertivité - Se montre parfois agressif, hostile - Epreuve du ressentiment d'avoir trop voulu aider - Défend sa nouvelle liberté - Est moins sensible aux critiques.
T_i	<ul style="list-style-type: none"> - Vit dans un monde intérieur bien organisé - Partage ses idées avec peu de personnes - Veut connaître raisons de tout - N'obéit qu'aux règles claires et impartiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prend des décisions logiques - Epreuve désir de commander de façon subtile et indirecte - Poursuit des raisonnements personnels non expliqués aux autres - Exprime son point de vue sans détour et risque ainsi de blesser. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prend mieux en compte ses propres intérêts - Commence à dire non ce qui surprend les autres et même soi - Recherche du vrai moi intérieur - Partage avec un nombre limité d'amis - Cherche des preuves, pas des croyances. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se montre assertif - Augmente sa capacité à dire non - Développe logique - Donne moins facilement accord pour préserver harmonie - Etonne les autres par ce changement qui est peu exprimé - Exprime son affection.
F_e	<ul style="list-style-type: none"> - Aime faire plaisir - Est sensible aux besoins des autres - Epreuve fréquemment culpabilité - Se blâme lui-même plutôt qu'être en colère - Veut voir tout le monde heureux - Exprime joie de vivre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elargit son réseau d'amis - Développe des activités de groupe - A le souci des autres et de leurs besoins, spécialement les défavorisés - Epreuve culpabilité de ne pas faire assez plaisir aux autres - Reçoit facilement des confidences. 	<ul style="list-style-type: none"> - Est plus sensible à l'influence des sentiments des autres - Se montre sentimental, quelquefois proche des larmes - Rencontre vulnérabilité en montrant ses sentiments - Permet aux autres de découvrir ses sentiments intérieurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développe une nouvelle sensibilité aux valeurs et aux personnes - En parle publiquement ce qui peut entraîner gêne pour soi et les autres - Prend plaisir à exprimer et recevoir des sentiments - Abandonne le rationnel exclusif.
F_i	<ul style="list-style-type: none"> - Obéit facilement - Cherche à faire plaisir aux autres - Joue seul - Désire aider au point d'oublier son propre intérêt - Se sent responsable de l'harmonie familiale - A une conscience délicate. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développe ses sentiments mais sans le montrer si bien que les autres ne s'en rendent pas compte - Aide les autres - Est sensible à la peine d'autrui - Epreuve des difficultés à dire non - Sacrifie ses propres besoins pour faire plaisir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Explore plus volontiers l'univers des sentiments - Est plus facilement offensé - Prend des décisions fondées sur valeurs personnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Epreuve difficulté à se comprendre soi-même - Prend davantage ses décisions sur valeurs personnelles - A plus de sensibilité aux sentiments des autres - Exprime ses sentiments.

2.3.3. L'activation de la fonction inférieure

Le second axe de développement individuel concerne **l'intégration de la fonction inférieure**. S'il est envisageable de parfaire l'usage de cette fonction, les apports resteront cependant limités en raison d'un travail conscient qui ne pourra porter sur le comportement en profondeur (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]). Ces mêmes auteurs empruntent la métaphore développée par von Franz (2007) concernant l'accès à l'inconscient et la pêche au gros menée à bord d'une petite embarcation : « il y a certains poissons que vous pourrez mettre dans votre bateau. Il y en a d'autres si lourds qu'ils feraient couler votre embarcation ; vous pouvez les tirer un peu hors de l'eau et voir à quoi ils ressemblent ; vous pouvez peut-être utiliser leur énergie ; mais vous ne pouvez certainement pas les faire monter à bord » (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998] : 120-121). La fonction inférieure signe à la fois nos **erreurs répétées** et notre **potentiel de croissance**. Il convient dès lors de repérer ses manifestations et l'apparition de nouveaux centres d'intérêt particulièrement au mitan de la vie, période de retournement des fonctions. Ces éléments sont décrits ci-dessous.

Tableau T1-16 – Le retournement des fonctions à mi-vie

Source : Cauvin et Cailloux (2009 : 92)

Dominante vers <i>Inférieure</i>	Intérêts nouveaux possibles	Manifestations excessives de l'ombre
Sensation extravertie (S_e) <i>Intuition introvertie</i> (N_i)	- Stratégie à long terme, vision du futur - Lecture de romans - Recherche spirituelle	- Mysticisme, ésotérisme aveugles - Crainte de l'avenir - Planification excessive
Sensation introvertie (S_i) <i>Intuition extravertie</i> (N_e)	- Curiosité pour les nouveautés - Développement de la créativité - Contacts, rencontres, échanges	- Dispersion, agitation - Perte de contact avec la réalité - Imagination débridée, irréaliste
Intuition extravertie (N_e) <i>Sensation introvertie</i> (S_i)	- Organisation, méthode - Respect des traditions - Ancrage dans le passé	- Fixation sur des détails - Rigidité, procédures - Hypochondrie, cyclothymie
Intuition introvertie (N_i) <i>Sensation extravertie</i> (S_e)	- Attention au moment présent - Plaisir, jouissance, improvisation - Activités manuelles décontractées	- Excès sensoriels de tous ordres - Activisme brouillon - Dilettantisme
Pensée extravertie (T_e) <i>Sentiment introverti</i> (F_i)	- Ecoute de l'autre, empathie - Spiritualité, sens profond - Esthétique, harmonie	- Sensiblerie, sentimentalisme - Apitoiement sur soi - Repli, dépression
Pensée introvertie (T_i) <i>Sentiment extraverti</i> (F_e)	- Convivialité, chaleur sociale - Elargissement du groupe d'amis - Engagement culturel ou/et social	- Zèle inadapté, extrémisme - Besoin de faire le bien des autres - Aveuglement affectif
Sentiment extraverti (F_e) <i>Pensée introvertie</i> (T_i)	- Réflexion philosophique, esprit critique - Lectures, jeux conceptuels - Solitude	- Négativisme, critique autodestructrice - Isolationnisme, retrait - Cynisme, découragement
Sentiment introverti (F_i) <i>Pensée extravertie</i> (N_e)	- Organisation, méthode - Assertivité, prise de responsabilités - Affirmations publiques de ses capacités	- Agressivité, brutalité - Autoritarisme - Revanche sur les gens et les choses.

Deuxième axe de réflexion : après-transmission et développement cognitif de l'adulte à mi-vie

En cette conclusion intermédiaire de la seconde section du Titre premier, il convient d'articuler l'après-transmission, du point de vue du cédant en PME et la mobilisation de l'indicateur de personnalité MBTI® afin d'en dégager des pistes d'exploration pour la prochaine recherche empirique. Le processus de développement du type consistant « à devenir de plus en plus ou de mieux en mieux ce que l'on est potentiellement au départ » (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002] : 61), deux pistes de réflexion se dégagent : la première s'intéresse à l'optimisation des fonctions préférées, la seconde à l'apparition de nouveaux centres d'attrait. Elles sont complétées par le sentiment d'une certaine confusion personnelle du cédant, alors même que l'entourage comprend mal les changements individuels en cours.

Après-transmission et optimisation des trois premières fonctions de la psyché

Le processus de développement du type au sens du MBTI® « provient de la recherche de l'excellence dans les fonctions préférées » (OPP, 2002 : 11.16). Il se déroule sur l'ensemble du cycle de vie car le temps, puissant aiguillon de développement individuel, engendre la confrontation régulière avec des situations nécessitant de trouver des réponses adaptées *via* la juste mobilisation des fonctions de la psyché (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]).

L'après-transmission est un événement de la vie du cédant, adulte mature. Ce dernier ayant cédé délibérément une PME saine, le succès de sa gestion est à tout le moins avéré, laissant entendre qu'il a su optimiser les fonctions psychiques constitutives de sa psyché. Dès lors, nous suggérons que **l'après-transmission poursuit la dynamique positive enclenchée et contribue à l'optimisation des fonctions préférées à l'âge adulte, à savoir les fonctions dominante, auxiliaire et tertiaire.**

Après-transmission et émergence de nouveaux centres d'intérêt et attitudes

C'est la vie elle-même qui engendre « le désir d'obtenir une maîtrise au moins acceptable des fonctions moins préférées bien que tout aussi essentielles » (OPP, 2002). Cauvin et Cailloux (1994 [1998]) soulignent que les phases de transition dans le développement humain se caractérisent par l'usure des fonctions précédentes dans la psyché. La fonction inférieure

apparaît de par une usure majeure de la dominante dont elle est la stricte opposée. Comme l'expriment Cauvin et Cailloux (1994 [1998] : 109), « le plaisir de la découverte étant épuisé, il est temps de passer à autre chose ».

Bien que la transmission volontaire de son entreprise soit pour le cédant un changement délibéré, ce dernier se doit de laisser du temps au temps. Cauvin et Cailloux (1994 [2002] : 55) soulignent en effet que « tout n'est pas possible à n'importe quel âge ». Puisque le temps est un agent de maturation¹⁴⁵, la phase de vie que constitue l'après-transmission peut s'appréhender comme un processus de transformation visant au développement des qualités du cédant adulte mature. La mi-vie se traduisant par le retournement des fonctions, de la dominante à l'inférieure (Cauvin et Cailloux, 2009), nous proposons que **l'après-transmission contribue à l'émergence de nouveaux centres d'intérêt et d'attitudes caractéristiques de la fonction inférieure.**

Après-transmission, confusion personnelle et incompréhension collective

L'influence positive du temps comme facteur de maturation n'est cependant pas inéluctable car l'évolution procède régulièrement par bonds lors d'événements et/ou de prises de conscience (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998] ; 1994 [2002]). Les transitions s'accompagnent d'une certaine **confusion intérieure**. Non seulement, l'individu fait l'expérience de réactions inhabituelles qui le déstabilisent mais il se sent écartelé entre son souhait d'évolution et les freins qui émergent pour préserver le dispositif de sécurité qu'il a élaboré tout au long de son parcours de vie (Gould, 1981). Plusieurs possibilités s'offrent à lui, hésiter un certain temps et retourner au comportement antérieur quitte à surenchérir par des attitudes ayant déjà conduit à l'échec ou poursuivre dans la nouvelle direction qui se dessine en acceptant les doutes indissociables de tout changement.

Les transitions individuelles s'assortissent également d'une **incompréhension de l'entourage de l'individu**. Cauvin et Cailloux (1994 [2002] : 57) considèrent que le retournement des fonctions au mitan de la vie « risque d'entraîner tout à la fois une perte de la capacité traditionnelle de la fonction dominante et une action incontrôlée de la fonction inférieure ». Ne comprenant pas les enjeux de la transformation en cours, l'entourage attend constance et

¹⁴⁵ La définition du terme "maturation" est élaborée à partir de la lexicographie de ce substantif, sens C. -, à savoir : « Transformation que l'on fait subir à un produit pour le rendre utilisable ou consommable en développant ses qualités ». Source : <http://www.cnrtl.fr/definition/maturation/substantif> consultée le 28 février 2012.

cohérence de la part des individus sous peine de concevoir une variabilité trop importante comme pathologique (Marc, 2009). Le changement de comportement de l'adulte peut donc être freiné par son environnement proche qui perd ses repères relationnels et peut avoir des difficultés à lui accorder le droit au changement, d'autant que l'adulte peut devenir capricieux et chercher à répondre aux désirs émergeant de son inconscient (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]).

L'après-transmission est potentiellement source d'une double confusion. Confusion du cédant adulte mature qui dans cette phase d'entre-deux « devient un ex »¹⁴⁶ (Ebaugh Fuchs, 1998) et confusion de l'entourage qui se doit de réviser ses attentes vis-à-vis de l'ex-proprétaire-dirigeant de PME. Il semble donc légitime de considérer que **l'après-transmission engendre de la confusion personnelle et de l'incompréhension de la part de l'entourage du cédant.**

La formulation d'un second axe de réflexion

A l'issue des réflexions menées en articulant après-transmission et mobilisation de l'indicateur de personnalité MBTI®, un second axe de réflexion issu de la déclinaison de la problématique s'exprime comme suit :

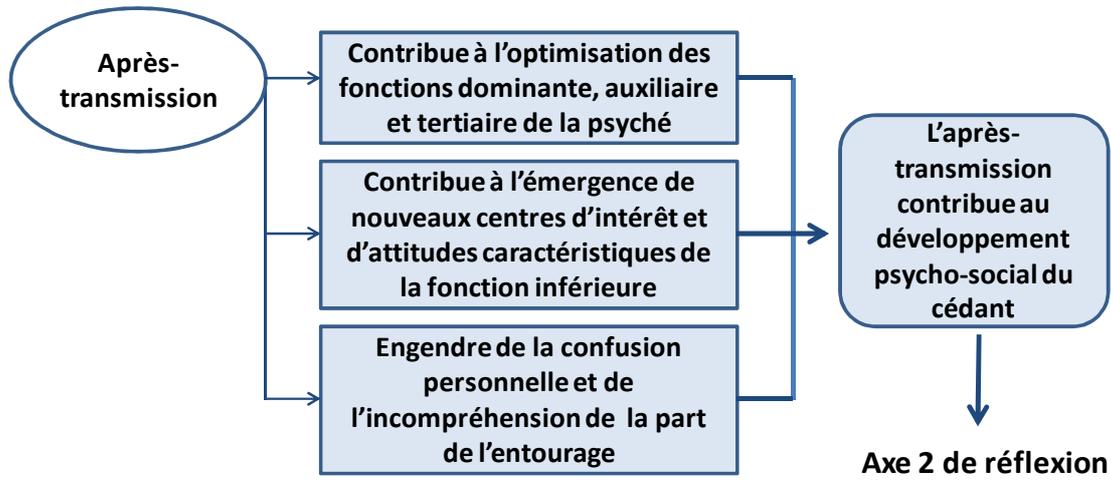
Second axe de réflexion

L'après-transmission se caractérise pour le cédant par un usage efficace des trois premières fonctions de la psyché et par l'appivoisement de la fonction inférieure au sens du MBTI®, via l'émergence de nouveaux centres d'intérêt et d'attitudes engendrant de la confusion pour l'individu et de l'incompréhension de la part de son entourage.

L'articulation de son élaboration est rappelée dans la figure ci-après.

¹⁴⁶ Formulation empruntée au titre de l'ouvrage de EBAUGH FUCHS H.R. (1988), *Becoming an Ex*. Chicago : The University Press, 247 p.

Figure T1-28 – L’élaboration du second axe de réflexion



L'après-transmission se caractérise pour le cédant par un usage efficace des trois premières fonctions de la psyché et par l'appropriation de la fonction inférieure au sens du MBTI®, *via* l'émergence de nouveaux centres d'intérêt et d'attitudes engendrant confusion pour l'individu et incompréhension de son entourage.

Synthèse du premier chapitre

En cette conclusion du chapitre premier, nous revenons en synthèse sur le cheminement théorique que nous avons suivi dans les deux sections qui le composent, puis nous en dégagons les apports pour la suite de cette recherche.

L'approche moderne du développement psychosocial conçoit la **croissance de l'adulte comme une métamorphose intentionnelle, perpétuelle et intégrale** (section 1). Dès lors, l'étendue des tâches développementales de l'adulte mature est reliée à la complexité de la psyché, que nous abordons ici essentiellement sous l'angle jungien. Les tâches de croissance procèdent de la perte des illusions jusqu'alors rassurantes et de la recherche de la complétude. Les lieux psychiques conscients et inconscients sont tout d'abord définis. Ensuite, la perception de la finitude et les transitions psychosociales assorties des rites de passage sont déclinées. Enfin, la résolution des polarités, l'ouverture à plus d'intériorité et la quête d'une plus grande authenticité sont évoquées.

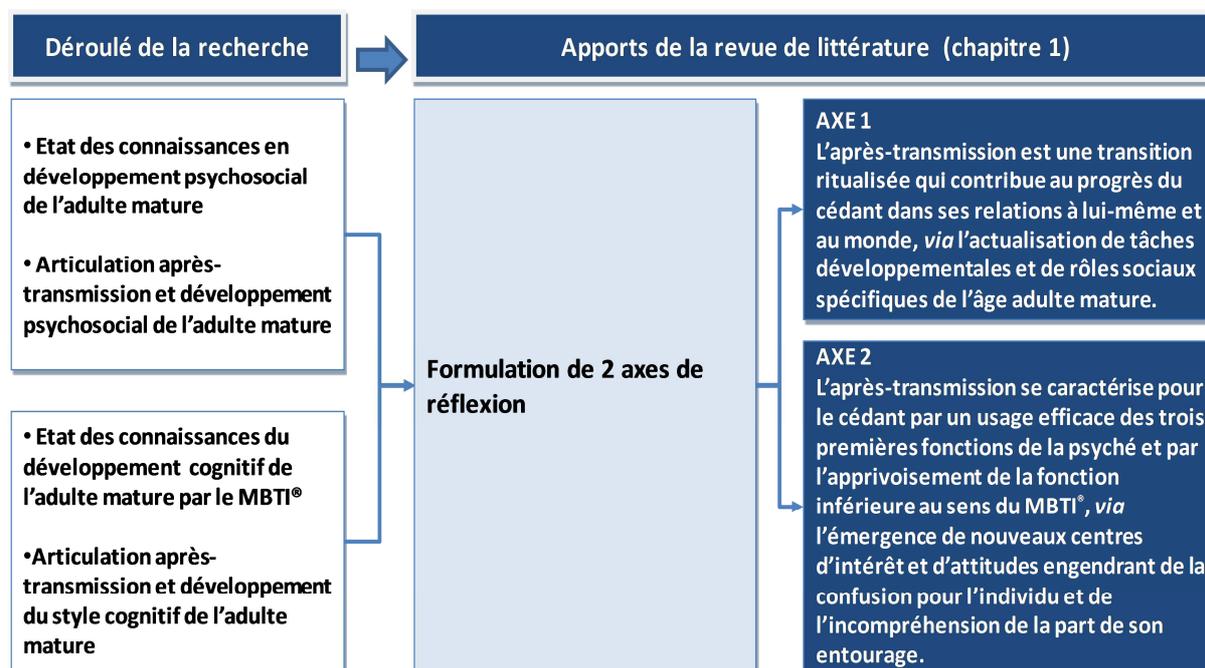
La réflexion se poursuit avec l'articulation de l'après-transmission vue comme une phase de vie de l'adulte mature et les thèmes de la réalisation des tâches développementales, des changements liés à l'âge du cédant, du progrès intentionnel, de l'actualisation des rôles sociaux et de la ritualisation des transitions. Il en découle un **premier axe de questionnement** qui guidera pour partie l'étude empirique et que nous avons formulé comme suit : **L'après-transmission est une transition ritualisée qui contribue au progrès du cédant dans ses relations à lui-même et au monde, via l'actualisation de tâches développementales et de rôles sociaux spécifiques de l'âge adulte mature.**

L'investigation théorique se prolonge avec **l'exploration cognitive de l'adulte mature** (section 2) et la mobilisation de la théorie des types psychologiques. Les préférences psychologiques sont tout d'abord déclinées en vue d'en appréhender les particularités. L'articulation dynamique des fonctions au sein de la psyché est ensuite abordée de sorte que l'activation progressive des fonctions constitutives de la psyché éclaire le développement du type (au sens du MBTI®) chez l'adulte. Les spécificités issues de la différenciation des fonctions dominante, auxiliaire et tertiaire ainsi que l'activation de la fonction inférieure sont enfin présentées.

La revue de littérature engendre un nouveau questionnement qui assemble cette fois, l'après-transmission et les thématiques de l'optimisation des trois premières fonctions de la psyché, de l'émergence de nouveaux centres d'intérêt et d'attitudes, ainsi que l'expression d'une certaine confusion chez le cédant et d'une incompréhension de la part de son entourage. En émane un **second axe de réflexion**, qui orientera également l'analyse du terrain d'étude. Nous l'avons énoncé ainsi : **L'après-transmission se caractérise pour le cédant par un usage efficace des trois premières fonctions de la psyché et par l'appriovissement de la fonction inférieure au sens du MBTI[®], via l'émergence de nouveaux centres d'intérêt et d'attitudes engendrant de la confusion pour l'individu et de l'incompréhension de la part de son entourage.**

En conclusion du chapitre premier de cette thèse, nous en présentons les apports dans la figure ci-après :

Figure T1-29 – Les apports du chapitre 1 du titre 1



Chapitre 2 - Les stratégies de réinvestissement des capitaux du cédant

Introduction du second chapitre

Houde (1986 [1999] : 137) rappelle que les tâches développementales qui caractérisent l'été de la vie humaine ne sont guère actualisées à jamais et qu'elles « réapparaîtront avec plus de force lors de la transition du mitan de la vie ». La question se pose alors **d'identifier les stratégies de réinvestissement des capitaux** mises en œuvre par le cédant mature dans la phase de transition de l'après-transmission. Ces dernières constituent autant de réponses aux enjeux psychosociaux qui se présentent à lui.

L'investigation du corpus théorique se poursuit dans deux directions. La première s'intéresse aux **théories de l'identité**. Au sein d'une littérature abondante, le concept d'identité dynamique et plurielle est privilégié (Dubar, 2009 ; Lahire, 2009 ; Tap, 2009). Les figures identitaires du propriétaire-dirigeant de PME (Observatoire des PME ; Bayad, Boughattas et Schmitt, 2006) et de l'entrepreneur (Moreau, 2004 ; Cardon *et al.*, 2009) sont abordées, dans la mesure où elles peuvent constituer des composantes saillantes de l'identité du cédant (section 1).

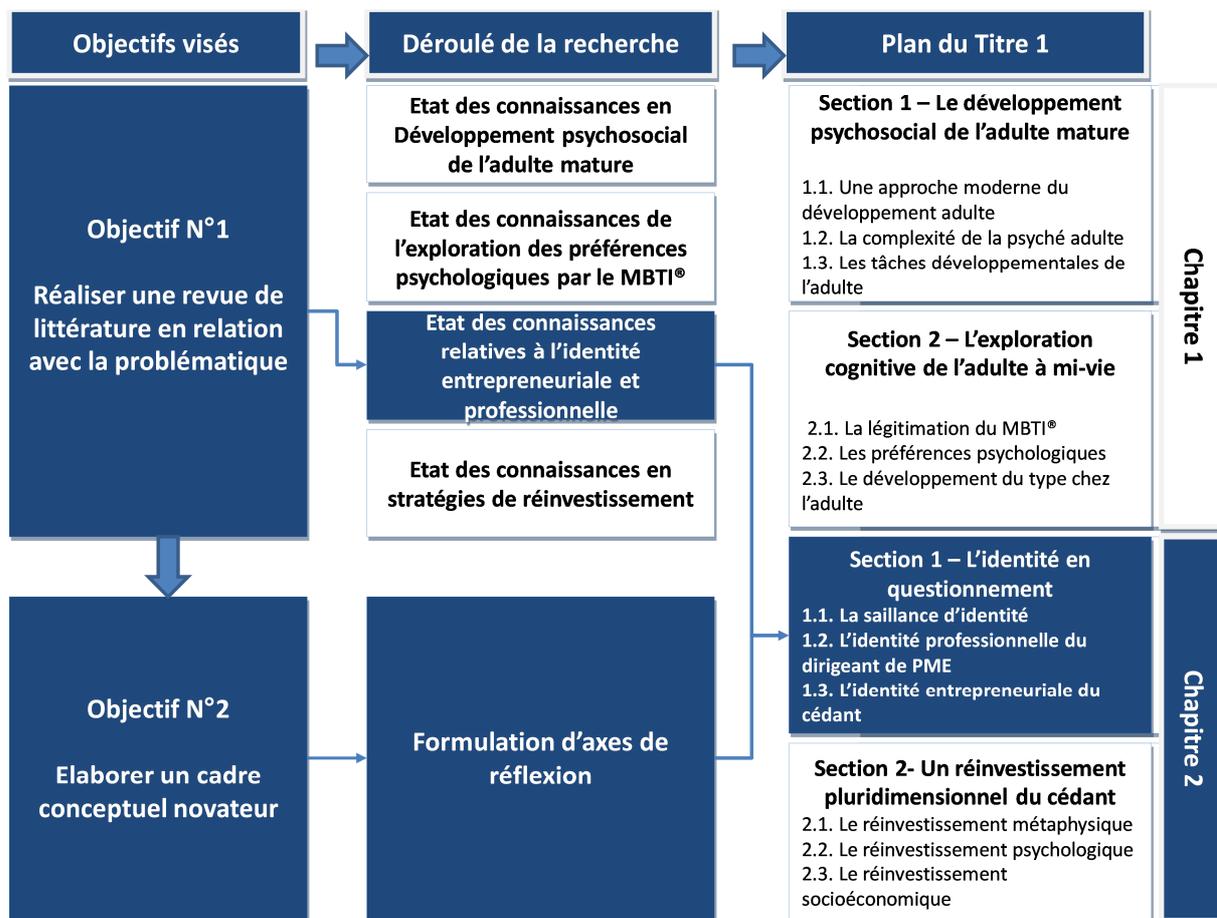
La seconde voie que nous empruntons, procède d'une approche pluridisciplinaire **des théories du désinvestissement**. Au regard de notre objet de recherche, nous avons focalisé notre attention sur le redéploiement (Cadiou, 1990). Un prisme tridimensionnel composé des perspectives métaphysique, psychologique et socioéconomique, est mobilisé en vue d'examiner les modalités potentielles de réinvestissement du cédant dans l'après-transmission et la création de valeurs associée (section 2).

La revue de littérature ainsi convoquée, conduit à la formulation de deux axes de réflexion qui guideront l'étude empirique. Le chapitre se conclue enfin, par la formulation du concept de cédant-réinvestisseur et du cadre conceptuel de la recherche.

Section 1. L'identité en questionnement

Les objectifs, le déroulé et le plan de la première section du chapitre deuxième dédiée au questionnement de l'identité sont précisés dans la figure ci-dessous.

Figure T1-30 – L'architecture de la section 1 du chapitre 2



L'identité dynamique et plurielle de l'adulte

Bien que certains courants de recherche considèrent l'identité comme « précocement acquise et qu'elle ne fait, par la suite, que déployer ses potentialités » (Caradec, 2004 : 8), nous empruntons la seconde perspective qui l'envisage comme une **construction permanente** prenant la forme d'« un processus complexe, incertain, dialogique puisque dépendant toujours de ses rapports aux autres et de leur incorporation par soi ». (Dubar, 2009 : 157). De **nature**

polymorphe, l'identité se définit comme l'« ensemble des représentations et des sentiments qu'une personne développe à propos d'elle-même » (Tap, 2009 : 55). Elle se caractérise par un processus continu et dynamique régulièrement enrichi de la variabilité des socialisations.

Selon Lahire (2009), le monde social actuel nécessite de développer une conception de **l'homme pluriel**, dans la mesure où « nous sommes plusieurs personnages en une même personne » (Tap, 2009 : 56). L'identité est multidimensionnelle (Martinot, 2009), dont Marc (2009 : 29) identifie quelques-unes des composantes : « identité pour soi et identité pour autrui, sentiment de soi (la façon dont on se ressent) ; image de soi (la façon dont on se voit, dont on s'imagine) ; représentation de soi (la façon dont on peut se décrire) ; estime de soi (la façon dont on s'évalue) ; continuité de soi (la façon dont on se sent semblable ou changeant) ; soi intime (celui que l'on est intérieurement)/ soi social (celui que l'on montre aux autres) ; soi idéal (celui que l'on voudrait être)/soi vécu (celui que l'on se ressent être)... ». La richesse d'une identité aux multiples facettes (Martinot, 2009) concourt à la perception de cette **unicité** (Roussillon, 1998) qui nous rend différent des autres. La diversité inhérente à l'identité doit s'accompagner **d'un sentiment d'unité** sous peine d'une dispersion de soi. La cohérence de soi conduit alors à une « représentation plus ou moins structurée, plus ou moins stable que j'ai de moi-même et que les autres se font de moi » (Tap, 2009 : 55).

Bien que la construction identitaire porte une signification objective au travers de l'unicité du patrimoine génétique par exemple, elle est particulièrement intéressante de par le **sens subjectif** qu'elle propose. L'identité est « une structure culturelle et sociale qui naît des interactions quotidiennes » (Marc, 2009 : 33). Elle est indissociable de la **relation aux autres** (Taylor, 2009) car « tous, nous grandissons à travers notre relation émotionnelle avec les autres, et toute notre vie, nous continuons à avoir besoin de relations proches. Ce n'est qu'à travers ces relations que nous parviendrons à connaître et épanouir notre identité » (Lerner, 1990 : 22). L'identité de l'adulte n'étant jamais figée, son élaboration se poursuit tout au long de la vie *via* la réinterprétation continue par l'individu de son histoire personnelle (Colarusso et Nemiroff, 1981 ; Roussillon, 1998). Les **multiples sources de socialisation** qui nourrissent la construction identitaire soulèvent cependant certaines difficultés. Puisque l'identité « se construit dans un double mouvement d'assimilation et de différenciation » (Marc, 2009 : 29), de contradiction et d'identification avec « les autres qui comptent » (Taylor, 2009 : 96), l'enjeu identitaire réside dans la résolution de la dialogique du maintien

d'une **continuité de soi** au fil du temps associée à l'**intégration du changement**, source d'enrichissement personnel (Tap, 2009).

1.1. La saillance d'identité

L'homme pluriel de nos sociétés contemporaines endosse une variété de rôles sociaux au cours de sa vie, il intègre des sphères d'activité différentes et s'insère dans de multiples réseaux (Lahire, 2009). Il se confronte dès lors à une diversité de modèles de socialisation qui se traduit par l'**incorporation de schèmes d'action** dont certains peuvent même s'avérer contradictoires. Le maintien d'une unité et d'une cohérence identitaire repose alors sur une hiérarchie des identités (Kleine, Schultz Kleine et Kernan, 1993 ; Stryker et Burke, 2000), une **organisation des schémas de soi** (Markus et Wurf, 1987) ; le schéma de soi étant défini comme « un ensemble de représentations de soi portant sur un domaine spécifique » (Martinot, 2009 : 37-38).

L'identité est en effet si complexe et pluridimensionnelle que l'individu ne peut accéder consciemment et concomitamment à l'ensemble des informations sur lui-même. Dès lors, **seule la partie accessible à un instant précis** et le modèle activé dans le répertoire à disposition pour un contexte social donné (Lahire, 2009) vont réguler « la manière dont l'individu va réagir, que ce soit en termes de pensées, d'émotions ou de comportements » (Martinot, 2009 : 37). L'identification du schéma de soi à l'œuvre, donc de l'**identité saillante**, entendue comme la part d'identité qui revêt une importance relative plus importante dans le *self* à un moment donné (Kleine, Schultz Kleine et Kernan, 1993) constitue une **information cruciale**. Elle permet en effet de mieux appréhender « les réponses cognitives, émotionnelles et comportementales des individus » (Martinot, 2009 : 38) dans la mesure où ces dernières sont liées à la hiérarchisation des identités qui varie avec le temps entraînant une évolution des motivations (Markus et Wurf, 1987).

L'émergence d'une identité saillante procède d'une part de l'**importance du réseau social**¹⁴⁷ qui lui est associée (Kleine, Schultz Kleine et Kernan, 1993) et d'autre part de l'**estime** qui en découle (Hoelter, 1984). Les cédants de PME se sont le plus souvent fortement investis professionnellement au point que leurs identités personnelle et professionnelle, se

¹⁴⁷ Kleine, Schultz Kleine et Kernan (1993: 224) écrivent en effet : "First, the salience of an identity (and its schema representation) has been demonstrated to proceed from the *social connections* associated with it".

confondent (Pailot, 2002). Nous avons dès lors choisi d'investiguer les deux identités singulières que sont l'identité professionnelle du dirigeant de PME et l'identité entrepreneuriale.

1.2. L'identité professionnelle du dirigeant de PME

L'identité professionnelle s'entend comme « les manières de se définir (et de définir les autres) dans le champ du travail » (Dubar, 2006 : 606). Elle est le résultat d'un double compromis. Le premier réside dans **l'identité « par soi »** ou **biographique** (Dubar, 2006 : 607), c'est-à-dire le compromis entre les trois composantes que sont l'identité héritée des trajectoires sociale, scolaire et professionnelle passées, l'identité professionnelle actuelle et l'identité future correspondant à la perception de l'avenir professionnel et personnel (Gravé, 2009). Le second compromis relève de **l'identité « par autrui »** ou **relationnelle** (Dubar, 2006 : 607), à savoir l'identité assignée par l'organisation dans laquelle exerce l'individu et la manière dont celui-ci l'intériorise ou non.

L'identité professionnelle est indissociable du thème de la **reconnaissance** car elle est « la résultante des expériences sur le marché du travail (interne ou externe) c'est-à-dire d'un travail sur soi situé dans un contexte relationnel et dépendant des processus de reconnaissance sociale et personnelle » (Dubar, 2009 : 156).

La réflexion sur ce que recouvre **l'identité professionnelle du dirigeant de PME** est d'autant plus opportune que le métier et la situation professionnelle sont de fortes composantes de l'identité des indépendants, le plus souvent propriétaires par ailleurs de leur outil de travail (Garner et Méda, 2006). L'identité professionnelle questionnant le contenu et la reconnaissance des compétences de l'individu (Sainsaulieu, 2003 ; Gravé, 2009), les activités, les responsabilités, les aptitudes, les rôles et les compétences spécifiques du dirigeant de PME sont progressivement abordés.

1.2.1. Un métier d'intenses responsabilités et aux activités variées

Le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi précise qu'« être chef d'entreprise est un métier à part entière, aux complexités indiscutables, où l'empirisme, le flair et la chance ne compenseront jamais l'incompétence et l'inexpérience »¹⁴⁸. Si diriger une PME relève d'un métier socialement reconnu de par les études académiques, professionnelles et les mesures de soutien dont il fait l'objet, aucun référentiel unifié de ses compétences n'existe à ce jour (Observatoire des PME, 2005). Le descriptif de la mission du dirigeant de PME figurant dans la fiche n° 33.311 du ROME¹⁴⁹, constitue une première approche de la complexité et de la diversité des missions qui lui incombent. Selon cette source, le dirigeant de PME :

- détermine la stratégie de l'entreprise et dirige sa mise en œuvre
- choisit les produits fabriqués ou les services fournis par l'entreprise
- définit les marchés sur lesquels elle exerce son activité
- rassemble et gère les moyens de l'entreprise (humains, financiers, techniques)
- dirige et anime les hommes pour atteindre les objectifs fixés
- veille au développement de l'image de l'entreprise.

1.2.1.1. La synthèse des composantes du métier de dirigeant de PME

L'extrême variété des hypofirmes¹⁵⁰ (Julien, 2005) engendre la diversité des descripteurs d'analyse des dirigeants de PME (annexe T1-28). Bien qu'une approche consensuelle s'avère délicate, il est envisageable de dresser une synthèse des composantes spécifiques du métier de dirigeant de PME qui est présentée dans le tableau ci-après.

¹⁴⁸ Page « Devenir chef d'entreprise » consultée sur <http://www.PME.gouv.fr>, en date du 25 février 2010.

¹⁴⁹ ROME : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois, disponible sur le site de Pôle Emploi.

¹⁵⁰ L'hypofirme est définie par Marchesnay (1982) comme une très petite entreprise aux caractéristiques spécifiques comme une structure organisationnelle simple, le rôle central du dirigeant, un marché plutôt local, une stratégie implicite et un système de planification peu développé. MARCHESNAY, M. (1982), « Pour un modèle de l'hypofirme », dans *Entreprise et Organisation*, Paris : Editions Economica, pp. 71-91.

Tableau T1-17 – Les aptitudes, fonctions et rôles du dirigeant de PME

Elaborés à partir de l'Observatoire des PME (2005 : 44-45)

Aptitudes	Fonctions	Rôles
<i>Facteurs clés de succès du métier de dirigeant de PME : traits de caractère</i>	<i>Ensemble de tâches à accomplir par dirigeant : partagées, déléguées, externalisées</i>	<i>Ensemble des personnages tenus en interne et en externe, afin de garantir la pérennité de l'entreprise via l'adaptation à son environnement et la légitimation du dirigeant</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Vision - Goût du risque - Capacité de décision - Organisation - Animation - Capacité de remise en cause - Autoformation - Exigence de compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévision/ planification (objectifs, plans) - Manœuvres stratégiques - Organisation (structuration, délégation) - Conduite et motivation des hommes (recrutement, motivations, résolution des conflits) - Contrôles (budgets, tableaux de bord, évaluations). 	<ul style="list-style-type: none"> - Avocat du client - Promoteur des valeurs fondamentales de l'entreprise - Sociopolitique en vue de l'acquisition d'une légitimité territoriale - Veilleur informationnel - Designer du futur de l'entreprise - Analyste, préparateur et conducteur du changement - Elaborateur de principes stratégiques - Préparateur de la succession.

1.2.1.2. Le socle commun des spécificités du dirigeant de PME

En complément de l'approche générique précédente, il est possible de repérer cinq récurrences constitutives du métier de dirigeant de PME.

La première caractéristique relève de l'étendue du champ des missions qui lui incombent. Ces missions s'assortissent de **responsabilités et de risques encourus conséquents** dans les domaines juridique, financier, économique, social et personnel (Observatoire des PME, 2005).

Le second indicateur concerne la **prise de décision** qui, si elle inclut parfois la consultation ou la délégation auprès de personnes internes ou externes à l'entreprise, repose néanmoins finalement sur le dirigeant (Baillette, 2003). La troisième spécificité procède de l'attention requise quant à des **horizons temporels variés**, à savoir un temps long correspondant au cycle de vie de l'organisation, un temps court multi-contenants en raison de la polychronie des activités quotidiennes à mener, et un temps dense microcosmique associé à l'urgence et l'importance du traitement de certains sujets (Faber, 2000). La dernière récurrence est **l'engagement** du dirigeant qui s'exerce tant en matière financière (Raveleau, 2007), que

stratégique et opérationnelle (Filion, 2007). Cet engagement personnel de tous les instants se traduit par des logiques d'action empruntées d'une **proxémique aigüe** (Torrès, 2003) portant aussi bien sur les dimensions hiérarchique, fonctionnelle, temporelle, spatiale, informationnelle, financière, commerciale (Torrès, 2007), qu'en matière de croissance, de développement international, de management des ressources humaines (Mahé de Boislandelle, 1996), de succession, de réseau de soutien ou d'éthique (Torrès, 2007).

1.2.2. Un métier sous le signe de la polycompétence

Le métier de chef d'entreprise se singularise par la variété du portefeuille de compétences à mobiliser puisque « au cœur d'un système polyvalent et centralisé, le dirigeant de PME devra posséder de multiples compétences pour répondre, sous la pression d'une perpétuelle exigence de réactivité, aux divers types de situations rencontrées » (Observatoire des PME, 2005 : 48). Bayad, Boughattas et Schmitt (2006) proposent un répertoire de compétences articulé autour de quinze composantes regroupées en trois familles que sont les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales et les compétences techniques de gestion et du secteur. La légitimation de l'intégration de la dimension entrepreneuriale au sein de l'identité professionnelle du dirigeant de PME se fonde sur l'imbrication de « deux fonctions distinctes et étroitement liées : l'esprit d'entreprise et la gestion » (Bayad, Boughattas et Schmitt, 2006 : 6) qu'il s'avère délicat de dissocier.

Tableau T1-18 – Le répertoire des compétences et habiletés du dirigeant de PME

Elaboré d'après Bayad, Boughattas et Schmitt (2006)

Catégorie de compétence	Habilités
Compétences entrepreneuriales	<ol style="list-style-type: none">1. Capacité à identifier des opportunités d'affaires2. Capacité à élaborer une vision d'entreprise3. Capacité à créer et gérer son réseau d'affaires4. Capacité à gérer son travail
Compétences managériales	<ol style="list-style-type: none">5. Capacité à élaborer une stratégie d'entreprise6. Capacité à coordonner et à organiser les activités de son entreprise7. Capacité à gérer du personnel8. Capacité à résoudre des problèmes9. Capacité à contrôler les activités de son entreprise10. Capacité à négocier
Compétences techniques de gestion et du secteur	<ol style="list-style-type: none">11. Capacité à gérer les opérations12. Capacité d'une gestion financière13. Capacité d'une gestion des ressources humaines14. Capacité d'une gestion marketing et des ventes15. Capacité à gérer les lois et les règlements gouvernementaux.

1.3. L'identité entrepreneuriale : trois orientations sources de motivation

Dans une perspective subjective, **l'identité entrepreneuriale** se définit comme « la formation et l'intériorisation active d'une identité d'entrepreneur par les personnes » (Moreau, 2004 : 13), c'est-à-dire la manière de s'identifier soi-même comme un entrepreneur et d'être identifiable comme tel par autrui. L'identité entrepreneuriale procède d'un processus biographique associant le passé de l'individu et ses futurs possibles.

Tout comme l'identité est multi-facettes, l'image entrepreneuriale recèle des formes plurielles qui s'expriment dans l'accomplissement d'activités ou de rôles particuliers. Cardon *et al.* (2009) suggèrent l'identification de **trois rôles identitaires significatifs de l'identité entrepreneuriale**. Le premier rôle consiste en une identité d'inventeur (an *inventor identity*) où « l'entrepreneur se passionne pour les activités relevant de l'identification, de

l'invention et de l'exploration de nouvelles opportunités¹⁵¹ ». Le second rôle procède d'une identité entrepreneuriale de fondateur (a *founder identity*) ; il a trait à un « fort intérêt pour les activités d'établissement d'une entreprise en vue de la commercialisation et de l'exploitation d'opportunités¹⁵² ». Le dernier rôle enfin, relève d'une identité de développeur (a *developer identity*) où « l'entrepreneur prend particulièrement plaisir dès lors que l'entreprise a été créée, à la développer, la faire grandir et s'étendre¹⁵³ ».

Le concept de saillance d'identité est applicable à l'identité entrepreneuriale. Ainsi tel entrepreneur apparaît indifféremment intéressé par les trois rôles identitaires d'inventeur, de fondateur et de développeur. Tel autre, *a contrario*, se révèle totalement engagé dans l'un de ces rôles (Cardon *et al.*, 2009) qui directement lié à son identité entrepreneuriale saillante fait véritablement sens pour lui, au regard de son histoire personnelle et de ses aspirations (Cardon *et al.*, 2009).

L'identité entrepreneuriale saillante constitue une force motrice qui permet de mieux appréhender les choix individuels de passage à l'acte et de poursuite d'un projet entrepreneurial ou de renoncement (Farmer, Yao et Kung-Mcintyre, 2009). Elle permet également de cerner les motifs d'engagement et de désengagement de certaines activités de par la dimension affective inhérente à la validation sociale de l'identité. Les individus cherchent à maintenir une évaluation positive de leur identité en choisissant des activités et des interactions sociales qui y contribuent. Dès lors, les entrepreneurs ont tendance à s'engager dans des rôles où les comportements attendus sont en cohérence avec leur identité entrepreneuriale saillante, et à se défaire de ceux qui en sont éloignés (Burkes et Reitzes, 1991).

Troisième axe de réflexion : après-transmission et identités

En conclusion intermédiaire de la première section du titre deuxième, il convient d'articuler **l'après-transmission, du point de vue du cédant en PME et les concepts d'identité professionnelle et entrepreneuriale** en vue de formuler des orientations complémentaires pour l'investigation empirique.

¹⁵¹ Traduction libre de l'auteur à partir de Cardon *et al.* (2009 : 516).

¹⁵² *Idem.*

¹⁵³ *Ibidem.*

L'accession à l'âge adulte pourrait laisser penser que « l'identité entre dans une phase étale où elle a enfin trouvé sa singularité, son unité et sa permanence. Une sorte de *Happy End* où l'équilibre et la lucidité prévalent enfin sur les tensions et les conflits antérieurs » (Marc, 2009 : 34). Cette conception est mise à mal car nombre de facteurs peuvent engendrer des évolutions importantes voire des « moments critiques » dans la construction identitaire ; **le changement de profession ou de statut socio-économique** en font partie (Caradec, 2004 ; Marc, 2009).

Puisque **la réalisation de soi est inséparable de l'action**, car « nous sommes ce que nous faisons » (Tap, 2009 : 56), l'articulation entre identité et rôles endossés (Burke et Reitzes, 1991) **permet de faire et de se faire concomitamment**, donc de concilier l'antinomie du changement personnel et de la continuité de soi. Le mitan de la vie est dès lors, une lente transformation qui autorise **l'émergence de nouveaux centres d'intérêt ou le renouement avec d'anciennes passions** (Houde, [1986] 1999). De fait, tout retour dans le passé n'est pas nécessairement régressif dans la mesure où la créativité et l'imagination par exemple, bien qu'issus de la démonique de l'enfant peuvent constituer la source de plaisirs durant l'âge adulte (Houde, [1986] 1999).

L'articulation après-transmission et identité professionnelle

A mi-vie, la perception temporelle en mutation engendre chez l'adulte une **mutation profonde du sens donné à l'activité professionnelle** (Houde, [1986] 1999). L'activité professionnelle est alors évaluée au même titre que les autres composantes de la structure de vie en cours (Levinson, 1982). Cet examen s'accompagne de questionnements relatifs à la satisfaction que le travail procure, au prix à payer pour endosser des rôles loin de soi, au sens qui est donné à l'activité professionnelle et au temps qui lui est dédié, à la place qu'elle occupe dans l'ensemble de la vie. Autant d'interrogations, dont l'adulte ne peut sortir apaisé que s'il opère des **ajustements en surface ou en profondeur**, entre ses aspirations et ses réalisations dans le temps qui lui reste à vivre (Gould, 1981). Ce nouvel agencement est d'autant plus salvateur que « tout travail étant générateur de souffrance, celui-ci ne peut remplir une fonction psychique positive pour l'individu qu'à condition qu'il parvienne à transformer cette souffrance en plaisir » (Renault, 2009 : 127).

Pour ce faire, le **regard porté sur soi par autrui** joue un rôle non négligeable dans la mesure où la reconnaissance externe (famille, pairs, collaborateurs...) contribue à l'**estime de soi** car tout individu a « besoin de développer un sentiment de valeur personnelle, en soi, à ses propres yeux et aux yeux d'autrui » (Tap, 2009 : 56). La « motivation à la valorisation de soi » (Sedikides et Strube, 1997) constitue la force motrice la plus importante dans le traitement des informations liées à soi. Elle se fonde sur le désir d'établir et de maintenir une image positive de soi.

Qu'en est-il de l'impact de l'après-transmission sur le cédant en PME dont l'identité se caractérise par l'imbrication des dimensions professionnelle et personnelle (Bayad et Barbot, 2002) ? Il est entendu que le cycle de vie individuel se caractérise par l'évolution des besoins, des exigences d'accomplissement et des satisfactions au travail (Kets de Vries, 1986), cependant peu de travaux s'intéressent à l'impact sur l'identité des changements portant sur la nature des responsabilités exercées (Roussillon, 1998). Dès lors que la cession délibérée de son entreprise conduit le dirigeant de PME à quitter un métier jusqu'alors couronné de succès, il semble légitime de considérer d'une part que **ce dernier va choisir d'exercer des activités qui lui permettent d'obtenir de la reconnaissance sociale** (Renault, 2009). D'autre part, « la dynamique identitaire professionnelle est de moins en moins séparable, surtout chez les plus jeunes mais aussi chez les femmes, de la construction et de la réalisation de soi comme personne et donc de la poursuite de son épanouissement personnel » (Dubar, 2006 : 615). Il convient alors de retenir que le cédant de PME profitera de l'après-transmission pour choisir des activités dans lesquelles il pourra transférer les compétences dans lesquelles il se reconnaît le plus et se défaire de celles auxquelles il accorde une moindre valeur.

Nous suggérons dès lors que **l'après-transmission permet au cédant de maintenir les composantes de l'identité professionnelle de dirigeant de PME qui lui font sens et le conduit à se défaire de celles qui sont non valorisées à ses yeux et à ceux d'autrui.**

L'articulation après-transmission et identité entrepreneuriale

L'appartenance au champ de l'entrepreneuriat est évaluée à l'aune du changement pour l'individu et de la création de valeur pour les parties prenantes (Bruyat, 1993), perspective

intégrant plus récemment l'économie de suppression de valeur (Paturel, 2005). Le dirigeant de PME est reconnu comme un **façonneur de valeur et de performance au sein des territoires** (Chaudron, 2006 ; Louart, 2006).

Puisque « la confiance reçue entraîne la confiance en soi dans un mouvement auto-entretenu par la qualité des interactions » (Roussillon, 1998 : 73), la question est posée du **devenir de l'identité entrepreneuriale du cédant** dès lors que la transmission signe la rupture de la dialogique individu-organisation. De cette rupture, il revient au cédant de procéder à « la construction d'un nouvel ensemble de représentations mentales permettant de retrouver une cohérence et une continuité entre ses expériences passées et actuelles (Moreau, 2004). En tant qu'être socialisé qui s'est construit « des façons de faire, de penser, d'être qui sont situées socialement » (Darmon, 2006 : 6), l'entrepreneur a développé par la reconnaissance de son entourage, une estime de soi qui repose sur la certitude de la fonction sociale de son activité (Renault, 2009). Le *self* étant une structure orientée vers le futur qui évolue afin d'obtenir la validation de ce que l'individu souhaite être (Stryker et Burke, 2000), il semble légitime de proposer que **l'après-transmission conduit le cédant en PME à s'engager dans des activités lui permettant de maintenir une identité entrepreneuriale jusqu'alors valorisée par les autres**. L'émergence du concept de carrière nomade (Cadin, 1998) et l'exploration de la relation entrepreneuriat – carrière (Hernandez, 2006) ouvrent à notre sens des perspectives de réinvestissement de l'identité entrepreneuriale autres que le simple renouvellement d'une expérience de création ou de reprise d'entreprise.

La formulation d'un troisième axe de réflexion

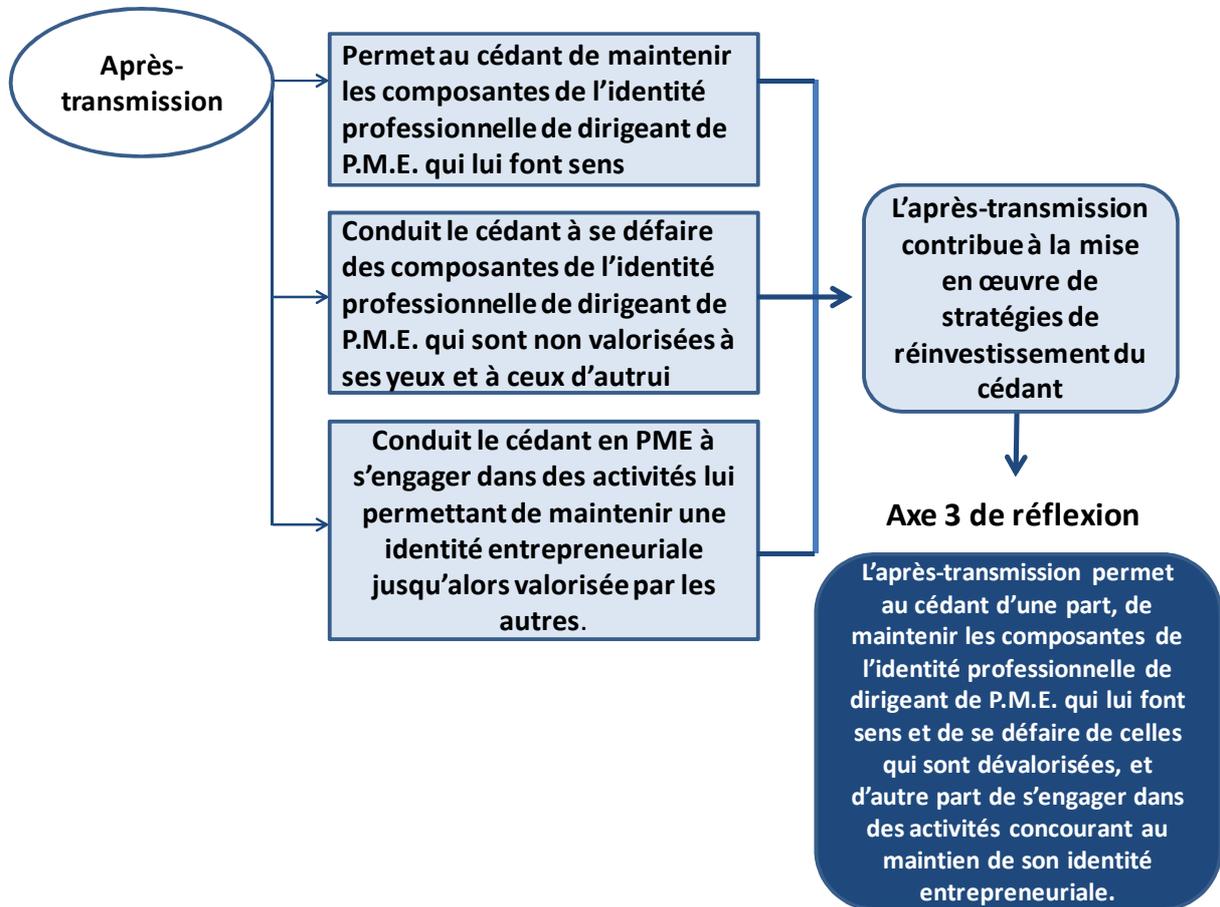
La déclinaison de la problématique rassemblant cette fois après-transmission et identités entrepreneuriale et professionnelle, conduit à proposer un troisième axe de réflexion qui s'exprime comme suit :

Troisième axe de réflexion

L'après-transmission permet au cédant d'une part, de maintenir les composantes de l'identité professionnelle de dirigeant de PME qui lui font sens et de se défaire de celles qui sont dévalorisées, et d'autre part de s'engager dans des activités concourant au maintien de son identité entrepreneuriale.

La figure ci-dessous rappelle l'articulation de l'élaboration de ce troisième axe de réflexion.

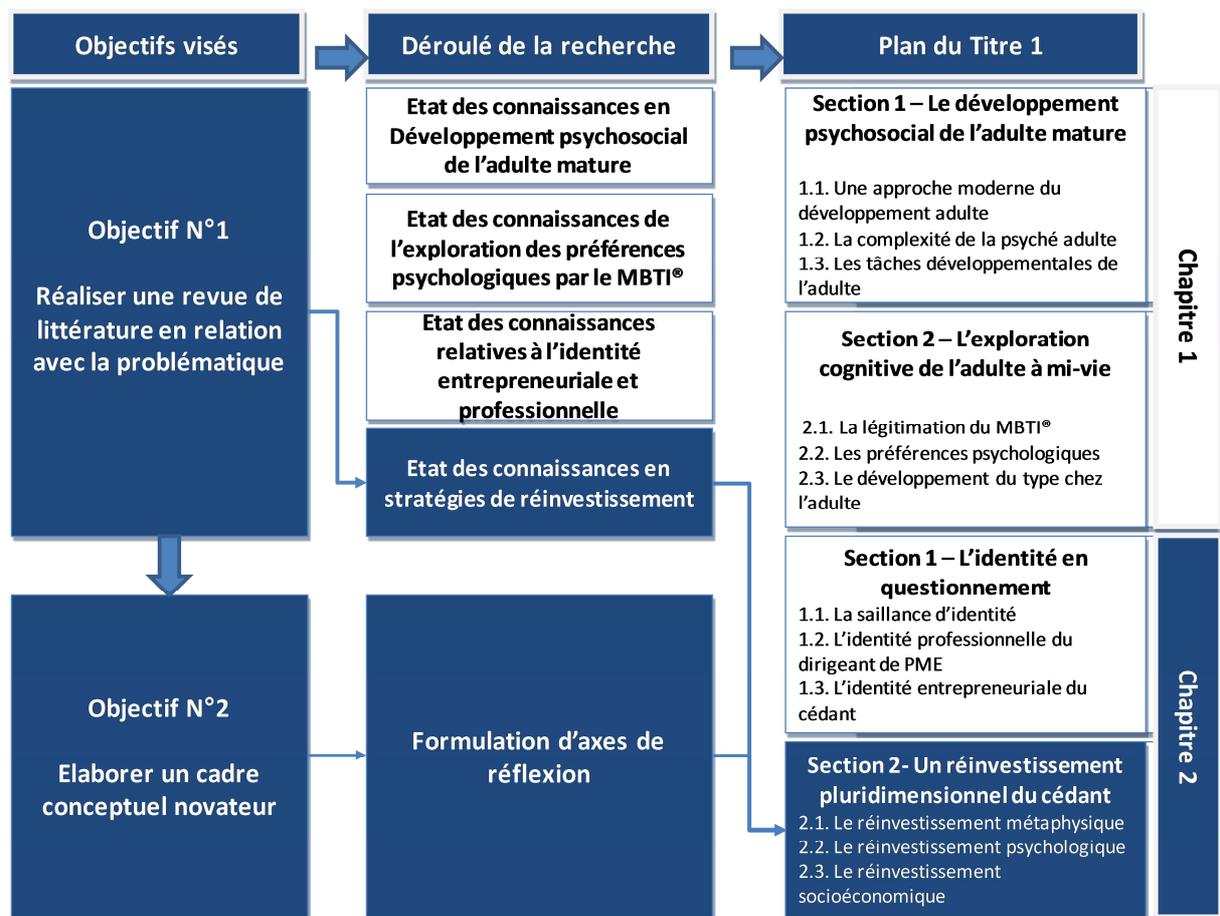
Figure T1-31 – L'élaboration du troisième axe de réflexion



Section 2. Un réinvestissement multidimensionnel du cédant

Les objectifs, le déroulé et le plan de la seconde section consacrée au caractère multidimensionnel du réinvestissement du cédant sont précisés dans la figure ci-dessous.

Figure T1-32 – L’architecture de la section 2 du chapitre 2



Le besoin de réinvestissement du cédant, adulte mature

La **structure de vie** est le schéma sous-jacent de la vie d'un individu à un moment particulier Levinson (1982). Elle articule trois types de composantes que sont l'univers socioculturel, les dimensions du *self* et les divers rôles endossés par l'adulte. Certaines composantes de la structure de vie sont **centrales** car elles ont plus de sens pour le *self* et l'évolution du cours de

la vie, d'autres sont **périphériques** car leur contenu évolue ou disparaît facilement et/ou sollicite un moindre investissement du *self* (Levinson, 1980).

La structure de vie change selon la maturation de la psyché et/ou du corps humain et selon l'évolution des figures de base de la société (Houde, [1986] 1999). Son évolution se fonde sur l'évaluation par l'individu de sa viabilité et sa convenance. **La viabilité** s'intéresse à l'adéquation du fonctionnement de la structure de vie quant au monde extérieur, ce qui revient à apprécier les avantages et les désavantages, les succès et les échecs, les récompenses et les sacrifices issus de l'environnement. *A contrario*, **la convenance** interpelle le monde intérieur, à savoir la place laissée au *self* dans la structure de vie, ce qui conduit à évaluer quels en sont les aspects négligés, les gains ou les pertes (Levinson, 1986).

La **dynamique d'évolution** inhérente au concept de structure de vie et la **prégnance du passage du temps** (Colarusso et Nemiroff, 1981 ; Gould, 1981) forment le creuset à partir duquel la voix salutaire du Soi (Jung, 1964 [2006]) peut être entendue en vue de l'actualisation des tâches de croissance. Pour répondre à cet élan vital, l'adulte ressent le **besoin d'un réinvestissement**, entendu comme l'action d'investir de nouveau un capital économique, de revêtir de nouveau quelqu'un d'un pouvoir ou d'une qualité, d'approcher quelqu'un en vue de capter sa confiance ou de le séduire, ou encore de fixer une énergie affective sur un objet qui se trouve ainsi chargé d'une signification particulière pour lui¹⁵⁴.

Pour une approche pluridisciplinaire du réinvestissement

L'orientation de ce travail de recherche vise à proposer une vision originale, plurielle et intégrative de l'après-transmission, du point de vue du cédant. Cette position nécessite de convoquer une approche pluridisciplinaire du réinvestissement. Pour ce faire, nous avons regroupé les perspectives proposées par Mahé de Boislandelle (2002) pour une transmission réussie (dimensions métaphysique, psychologique, patrimoniale, politique et économique), et celles de Bayad *et al.* (2010) pour l'accompagnement identitaire des dirigeants de TPE (soi, métier, fonction, capital social).

¹⁵⁴ La définition de réinvestissement est formulée par l'auteur en opérant une synthèse des sens attribués à ce substantif ainsi qu'à celle de l'investissement d'après leur lexicographie, consultée sur le site du CNRTL le 1^{er} mars 2012, aux adresses suivantes : <http://www.cnrtl.fr/definition/réinvestissement> et <http://www.cnrtl.fr/definition/investissement>.

Au final, les **stratégies de réinvestissement du cédant adulte mature sont déclinées en trois rationalités**, entendues comme des « logiques de raisonnement sur lesquelles les stratèges fondent leur choix dans une quête de performance » (Cadiou, Micu et Morvan, 2008 : 19), à savoir **métaphysique, psychologique et socio-économique**.

2.1. Le réinvestissement métaphysique : la finitude comme principe organisateur de la vie

Le concept de tâche développementale de l'adulte doit être abordé dans une large acception dans la mesure où il « reprend ou recoupe, par définition, l'une ou l'autre des grandes tâches existentielles, au sens philosophique de ce terme, à savoir : ma place dans le monde, la temporalité, ma finitude, la mort, ma relation à autrui » (Houde, 1986 [1999] : 300). Ces questionnements rejoignent des préoccupations métaphysiques portant sur la recherche des causes et des principes premiers de l'existence humaine¹⁵⁵.

Un sentiment d'urgence s'impose prenant la forme du questionnement : « n'est-il pas enfin venu le temps de faire quelque chose de définitif et d'important ? » (Houde, 1986 [1999] : 195). Le besoin de réinvestissement de l'adulte mature trouve de possibles réponses dans l'intégration des désillusions issues de son parcours de vie. Il lui revient alors de **composer avec sa propre finitude** qui devient le principe organisateur par excellence, **de prendre en compte sa fragilité** et de **savoir dresser le bilan** du temps passé en vue de **satisfaire les objectifs de sa vie à venir**.

2.1.1. Composer avec sa finitude

L'adulte mature est au carrefour de la jeunesse et de la vieillesse (Levinson, 1982). S'il regarde en arrière le chemin déjà parcouru, les portes closes et le non-retour avéré, l'adulte se sent déjà vieux. Sa propre finitude n'étant plus une fiction, il lui revient d'embrasser les risques légitimes de la vie, dont la mort (Hudson, 1999).

Laisser une empreinte est susceptible de combler son désir d'immortalité. Dans cette perspective, nombre de potentialités, synonymes d'énergie, de vitalité, de renaissance possible restent à exprimer. Encore faut-il que l'adulte cherche à poser des actes qui soient en phase avec les réponses lucides qu'il aura formulées à la question de la trace à dessiner.

¹⁵⁵ Lexicographie du substantif "métaphysique", Sens A. – 1., consultée le 1^{er} mars 2012 sur le site du CNRTL, à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/métaphysique>.

2.1.2. Prendre en compte sa fragilité

La formation d'une conscience d'adulte, fondée sur l'abandon d'illusions rassurantes jusqu'alors (Houde, [1986] 1999), s'accompagne de la **prise de conscience de sa propre fragilité**. L'individu a usé du temps et de l'énergie pour atteindre les responsabilités et le pouvoir auxquels il avait aspiré, mais la vie le rappelle parfois à l'ordre pour lui faire comprendre qu'il lui faut vivre avec le danger (Gould, 1981). **L'anxiété et la menace**, motivations de la seconde moitié de la vie (Kühlen, 1964), trouvent leur origine dans le sentiment de contraction temporelle et d'une certaine décroissance biologique. Non seulement les signes extérieurs de vieillissement apparaissent mais les relations avec l'entourage évolue radicalement : nos parents deviennent dépendants alors même que nos enfants s'émancipent (Havighurst, 1972).

Afin de contrecarrer une vision de soi qui se dégrade par manque de confiance et par une perception de l'environnement qui devient menaçant, parce qu'étranger (Caradec, 2007), l'adulte doit réaligner ses objectifs de vie sur des motivations qui évoluent (Kühlen, 1964). La prise en compte de sa vulnérabilité (Houde, [1986] 1999) et l'engagement dans la réalisation de tâches transformatives sont alors sources pour l'individu, d'une plus grande présence au monde (Gould, 1978).

2.1.3. Gérer les pertes et les bilans

La période précédant la mi-vie est à la fois un temps de stabilisation et une étape de culmination en matière de développement psychosocial de l'adulte¹⁵⁶ (Bühler, 1973). L'individu cherche à donner une direction précise à sa vie actuelle et future, « c'est la période la plus active et la plus féconde pour la majorité des personnes » (Houde, 1986 [1999] : 44).

Le mitan signe quant à lui le temps de l'auto-évaluation au travers de **l'identification des pertes et la formulation de bilans**. L'individu prend conscience du **plafonnement de certaines possibilités** et des limites encadrant ses désirs (Hudson, 1999). Il n'est en effet pas toujours possible d'obtenir ce que l'on veut, dans la mesure où le droit, les usages ou d'autres conventions l'interdisent ou rendent certains vœux inaccessibles. L'adulte mesure également l'irréversibilité des pertes qui débutent, qu'il s'agisse de la maladie, du décès de membres du cercle familial, amical ou de la perspective de la fin de l'activité professionnelle.

¹⁵⁶ Bühler considère que cette phase d'autodétermination achevée se déroule approximativement de 25 à 45 ans.

Les tâches développementales visent alors à faire le point sur l'atteinte ou non des objectifs de vie, quitte à procéder à des ajustements. Les stratégies de réinvestissement se fondent sur un réalignement centré sur les nouveaux objectifs de vie à satisfaire (Bühler, 1973). Elles s'incarnent au travers d'une nouvelle place donnée à des intérêts inédits ou reniés jusque-là et/ou l'élaboration d'une seconde partie de carrière plus en phase avec les aspirations dont l'adulte est porteur (Boucher, 2003).

2.2. Le réinvestissement psychologique de l'adulte : la réalisation du Soi

Le besoin de réinvestissement psychologique vise **la réalisation du Soi**. Sur la voie de l'individuation, il s'agit pour l'individu de « tendre à devenir un être réellement individuel » (Jung, 1964 [2006] : 115), à devenir réellement ce qu'il est au plus profond de lui-même. Réussir « l'unité de soi-même » (Sédillot, 2003 [2005] : 162) est envisageable car la **psyché** « **est douée de plasticité pour s'adapter à l'environnement**. En fonction des besoins, l'individu est amené à adapter les comportements les plus appropriés, compte tenu de ses possibilités » (Cauvin et Cailloux, 2009 : 29).

Si l'objectif de la jeunesse est de « réussir dans la vie », l'objectif de la maturité est bien de « réussir sa vie » (Languirand, 1989), de réconcilier le Moi conscient et l'inconscient (Houde, [1986] 1999). La complétude de soi passe alors par le développement de la capacité à composer **avec cet autre en soi** (1), de l'aptitude à s'ouvrir à son monde intérieur **via plus d'intériorité** (2) et au monde extérieur **via la mise en œuvre de la générativité** (3) et d'accepter le jeu dynamique de la **réactivation régulière des tâches de croissance** (4).

2.2.1. Composer avec cet Autre en soi

La nature du développement adulte est double car synonyme de **différenciation** en vue d'un apprentissage permanent, pertinent et **source d'intégration** afin que le travail identitaire puisse se réaliser (Giele, 1980). Ce processus de différenciation-assimilation qui vise l'établissement d'un **équilibre entre la dépendance et l'indépendance** (Weick, 1983) relève de la connaissance de soi. Il s'accompagne de multiples questionnements sur qui nous sommes vraiment avec pour finalité de **composer avec cet Autre méconnu en nous** (Humbert, 1983). Ce processus est spontané et se déroule en chaque individu, le plus souvent de manière souterraine et par « remaniements progressifs de la vie dans tous ses

aspects » (Le Moal, 2006 : 191) hormis lorsque l'individu est bloqué à une étape du déploiement existentiel.

La structure jungienne de la *psyché* permet de dessiner la route à suivre, c'est-à-dire à libérer le Soi de « quelques *partenaires* aussi utiles qu'encombrants, mais manifestement indispensables » (Sédillot, 2003 [2005] : 124). Ce parcours se révèle un chemin fait de découverte, de confrontation et d'acceptation (Agnel, 2004) au fur et à mesure de la dés-identification du Moi de la *persona*, de l'assimilation de l'ombre et de l'équilibrage des polarités masculine et féminine afin d'affirmer une empreinte complète (Hudson, 1999).

2.2.1.1. La dés-identification d'avec la *persona*

Dans le cycle de vie individuel, Le Moi conscient s'identifie tout d'abord avec la *persona* (Agnel, 2004). Cette dernière est **l'image externe que nous donnons à voir aux autres ou que ces derniers attendent de nous**. Elle symbolise la présence de l'individu à l'environnement ainsi que les rôles sociaux qu'il endosse. La *persona* est la fonction communicatrice, adaptative et sociale par excellence (Houde, [1986] 1999). Dès lors la première phase du processus d'individuation consiste à faire « tomber le masque de la *persona*, [de] se dés-identifier des projections » (Sédillot, 2003 [2005] : 126) car la *persona* camoufle en réalité la nature vraie de l'individu.

Ce processus expose l'adulte aux contenus de l'inconscient. Jung (1964 [2006] : 218) illustre ainsi la criticité de cette phase : « l'énergie de l'inconscient ne peut être soustraite à celui-ci que très partiellement : en effet, il reste toujours actif et efficace, pour l'excellent motif qu'il renferme et constitue lui-même la source de la *libido* dont émanent les éléments psychiques qui font notre vie. [...] Personne ne peut retrancher arbitrairement de l'inconscient la force agissante et créatrice ». Mais une fois engagé, ce processus est irrémédiable, enrichissant le conscient de son contraire afin d' « opérer la conversion qui le conduit du paraître à l'être » (Sédillot, 2003 [2005] : 155).

Pour être efficace dans la relation aux autres et à soi-même, les modalités de fonctionnement de la *persona* doivent donc être proches de celles du moi. S'il n'y a pas ou peu de cohérence, les dangers d'un déséquilibre de l'identité véritable apparaissent. « Lorsqu'il s'identifie inconsciemment à un rôle social, le moi est pris dans un leurre. Il se croit une personne alors qu'il est assujéti à la psyché collective » (Agnel, 2004 : 32), le masque dévorant alors l'acteur

(Cauvin et Cailloux, 2001). Sédillot (2005 : 151) illustre les risques associés au développement indu de la *persona* : « nous savons que sous le masque, le moi réel doit rester lui-même, sinon gare à celui qui incarne l'assassin, de le devenir ... ».

2.2.1.2. L'assimilation de l'ombre

Au travers de l'individuation, il s'agit de faire connaissance avec son ombre et de pacifier la relation avec elle, en vue d'assimiler cet « autre encrypté en nous » évoqué par Jung (1964 [2002]). Travailler sur son ombre est une condition nécessaire à la complétude du Soi, d'une part car ces « éléments mal aimés de soi, même une fois refoulés, survivent et cherchent à s'affirmer » (Monbourquette, 2001 : 13) ; d'autre part « plus l'individu enfouit et plus il vieillit, plus l'ombre devient importante par effet cumulatif » (Le Moal, 2006 : 189).

L'ombre porte en elle, une double dimension individuelle et collective. S'agissant du premier volet, il se compose des contreparties de la personnalité consciente (Humbert, 1983). En cela il met en scène la question de l'identité : « Qui es-tu par rapport à celui que tu aurais pu être ? » (Houde, 1986 [1999] : 31) ou par rapport à cet « étranger vêtu de noir qui me ressemblait comme un frère¹⁵⁷ ». Dans sa dimension collective, l'ombre représente la noirceur de l'humanité qui est en chacun de nous (Jung, 1964 [2002]).

Partir à la rencontre de l'ombre, développer une relation amicale avec elle relève pour l'individu de **multiples intérêts**. En premier lieu cette rencontre est capitale pour développer la **confiance en soi** car les « effets désastreux d'une ombre laissée à l'état sauvage » (Monbourquette, 2001: 14) peuvent se traduire par un passage du côté sombre et l'apparition de dépendances typiques telles que l'alcoolisme et la toxicomanie (Naifeh, 1995). En second lieu, l'ombre peut contenir en **germe une créativité et une vitalité insoupçonnées**, jusqu'à ce qu'une place soit offerte à ces potentialités de s'exprimer (Houde, [1986] 1999). Le troisième intérêt d'appriivoiser l'ombre vise le **développement de relations équilibrées avec l'environnement social**. En effet, « si l'ombre n'est pas reconnue et accueillie, non seulement créera-t-elle des obsessions, mais elle forcera l'entrée dans le conscient sous forme de projections sur autrui » (Monbourquette : 2001 : 16). L'individu risque alors de déployer une vision faussée du réel en attribuant aux autres les caractères et qualités qu'il refuse de voir en lui (Humbert, 1983 ; Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]). Régulièrement sources de conflits interpersonnels, les projections soumettent l'individu à des phénomènes de fascination et/ou

¹⁵⁷ Sédillot (2005 : 164) fait ici référence à un extrait du poème d'Alfred de Musset, intitulé « La nuit de décembre », strophe 5.

de répulsions qui s'exercent tant dans le champ familial, amoureux que professionnel. Réintégrer son ombre génère **plus de modestie** par la reconnaissance de ses imperfections (Houde, [1986] 1999). Le quatrième avantage procède de la dimension morale. Dans une première phase de vie, la morale s'élabore par le respect des règles et des convenances morales véhiculées par l'environnement social (famille, école, amis, société ...), les risques inhérents à une telle construction étant la formation d'images obsessionnelles, de scrupules, de préjugés, de boucs émissaires (Neumann, 1969). Cet auteur suggère que l'adulte développe **une morale efficiente** (*The New Ethic*) qui consiste à découvrir en soi-même les sources du bien et du mal, à en assumer la responsabilité et à les réintégrer dans son champ de conscience. Enfin, l'assimilation de l'ombre favorise le **développement de la spiritualité**. Dans la phase de bilan de la mi-vie, l'individu prend parfois conscience qu'il s'est trompé de chemin (Campbell, 2010)¹⁵⁸ ou que de nombreuses autres voies restent à explorer (Houde, [1986] 1999). La tâche de croissance peut alors résider dans l'exploration de la spiritualité enfouie dans l'ombre (Monbourquette, 2001).

2.2.1.3. La réconciliation des parts de féminité et de masculinité

Bien que l'*anima* et l'*animus* soient les deux images archétypales fondamentales de l'inconscient collectif, elles se projettent dans l'inconscient personnel (Sédillot, 2003 [2005]). Levinson (1982) souligne le réaménagement de ces forces dans le *self* à mi-vie. Une confrontation véritable avec les images contra-sexuelles non conscientes constitue alors une opportunité de révéler, d'une part les projections formulées face au sexe opposé, et modifier les relations construites avec son père, sa mère et plus largement l'autre sexe. Le second bénéfice est d'autre part de **réconcilier les parts de féminité et de masculinité présentes en chaque individu** (Giele, 1980 ; Houde, [1986] 1999).

Ainsi, si l'*anima*, représentation de la femme chez l'homme apparaît sous son angle négatif, ce dernier risque de se comporter de manière irritable, de ressentir de la peur ou un sentiment d'abandon (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]) et de prendre refuge dans un pseudo-intellectualisme qui le détourne du réel (Le Moal, 2006). A contrario, l'*animus* contenant l'image idéalisée du dynamisme, de l'audace et de la structure traditionnellement versés au registre masculin, prend les traits de l'obstination, de la froideur, de l'expression

¹⁵⁸ Campbell (2010) utilise la métaphore selon laquelle, jusqu'au mitan, l'individu cherche à atteindre le sommet d'un édifice pour s'apercevoir une fois arrivé à sa cime qu'il s'est trompé de monument.

d'opinions tranchées, de l'incapacité à débattre et à raisonner lorsqu'il apparaît sous une facette négative (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002] ; Le Moal, 2006).

2.2.2. Développer son intériorité

Développer plus d'intériorité consiste à accepter la complexité intérieure que chaque adulte porte en lui-même (Gould, 1978). Cette acceptation repose sur une centration de l'individu sur son monde intérieur (Levinson, 1982) et une connaissance intime de soi (Weick, 1983). La lucidité à acquérir nécessite de se défaire des illusions sur soi, de dépister les tactiques d'évitement, les pensées refoulées, les comportements addictifs et de les appréhender comme faisant partie de soi. Les proches sont également d'une aide précieuse quant à l'image qu'ils renvoient à l'individu, leurs critiques comme leurs louanges (Houde, [1986] 1999). Reconnaître en quoi l'adulte répond ou se différencie d'une filiation, en quoi son couple est fondé sur une relation authentique, identifier qui est l'ennemi véritable (Gould, 1981), peuvent lui permettre de réajuster régulièrement les relations qu'il a envers lui-même et les autres, de sorte qu'elles soient véritablement significatives.

2.2.3. Mettre en œuvre sa générativité

La tâche de croissance relative au déploiement de la générativité (Erikson, 1997) se fonde sur l'attachement, c'est-à-dire le fait d'« être engagé, enraciné dans le monde » (Houde, 1986 [1999] : 142) et la sociabilité (Weick, 1983) définie comme la capacité à avoir des rapports sociaux faciles¹⁵⁹.

Mettre en œuvre des activités relevant de la générativité ne repose ni sur des métiers ou des rôles spécifiques. Houde (1986 [1999] : 73) précise en effet que ce « n'est pas une affaire de métier ni de rôle ; il est possible de réaliser sa générativité dans les différents secteurs de l'activité humaine ». Même si certaines professions à caractère médico-socio-éducatif ou certains rôles comme la parentalité¹⁶⁰ semblent *a priori* plus propices au déploiement de cette

¹⁵⁹ D'après la lexicographie du substantif "sociabilité", source : <http://www.cnrtl.fr/definition/sociabilité>, consultée le 3 mars 2012.

¹⁶⁰ Lecluse et Wacquet (2004 : 15) définissent la parentalité comme l'« ensemble des savoir-être et savoir-faire qui se déclinent au fil des situations quotidiennes en paroles, actes, partages, émotions et plaisirs, en reconnaissance de l'enfant, mais également, en autorité, exigence, cohérence et continuité ». Lecluse F. et Wacquet G. (2004), « Petite enfance et parentalité dans le Nord-Pas de Calais : tout mettre en œuvre pour mieux préparer l'avenir », Rapport au Conseil Economique et Social Régional, juin, 150 p.

dimension, force est de constater qu'il n'y a pas nécessairement d'impact direct sur son actualisation.

Le contenu opérationnel de la générativité peut être précisé. Une première piste consiste à **valoriser la sagesse plutôt que les ressources physiques** qui s'amenuisent avec le temps. Composer avec les forces antagoniques qui cohabitent en soi (Houde, [1986] 1999) permet de mieux se connaître et, par effet miroir, d'avoir une compréhension élargie des autres, fondée sur l'acceptation des différences. Cette progression n'est concevable que si les individus s'inscrivent dans un processus d'apprentissage permanent et de révision éventuelle de leurs valeurs, en vue de les adapter à une nouvelle compréhension de soi et d'autrui. Une seconde voie vise à développer une **flexibilité émotionnelle** qui réside dans **la socialisation plutôt que la sexualisation des relations humaines**. Cette attitude ancrée dans la compréhension et non plus la séduction permet de concevoir l'avancée en âge non comme un affaiblissement mais comme une opportunité d'engager des relations nouvelles tant dans leur contenu que leur destinataire. Cela peut conduire l'individu à réviser le sens donné à l'amour et à faire évoluer son rôle de mentor vers plus de bienveillance et moins de compétition. La troisième possibilité est de déployer **une flexibilité mentale**, c'est-à-dire d'appréhender les événements avec un certain détachement propice à l'émergence de nouvelles manières de voir et/ou de faire, plutôt que de rigidifier sa façon d'être. Cette attitude permet une appréhension positive des événements qui surviennent quels qu'ils soient. Relever des défis conduit les individus à estimer positivement leur valeur personnelle. Être inséré dans un réseau, source de soutien mutuel permet d'aborder les moments douloureux de l'existence en cherchant à donner du sens aux souffrances endurées. Cette nouvelle vision du monde peut s'imprégner d'une dimension spirituelle et procède régulièrement de la capacité onirique *via* des rêves qui concernent eux-mêmes, leurs proches ou le monde en général.

2.2.4. Répondre à la réactivation des tâches de croissance

Au cours de sa vie, l'individu est confronté à des **tâches développementales** qui sont « tels les travaux d'Hercule, diverses épreuves à surmonter, divers conflits à résoudre, divers défis à relever » (Houde, 1986 [1999] : 118). Selon Levinson (1982), les tâches de croissance spécifiques de l'âge adulte relèvent de quatre mêmes thèmes centraux durant la saison du jeune adulte et celle du mitan de la vie : **le rêve de vie, le mentor, l'activité professionnelle et le style de vie**, cette dernière dimension incluant la relation avec le partenaire de vie.

Si la première saison est une phase d'établissement où le jeune adulte vise à réaliser ses rêves et à devenir un être autonome et différencié « en affirmant sa propre voix » (Houde, 1986 [1999] : 138), il revient à l'adulte d'âge mûr de réexaminer les choix précédemment réalisés afin d'en réduire l'absolutisme. De cet ouvrage intérieur émergent un *self* et une vie transformés (Levinson et Levinson, 1996), sachant qu'une actualisation insuffisante du *self* engendre la réapparition de ces questionnements qui resurgiront avec d'autant plus de vigueur que l'individu aura opéré des changements inadaptés lors des dix à quinze années passées.

2.2.4.1. Le rêve de vie : accession ou actualisation

Le rêve de vie d'un individu correspond à son mythe personnel en ce sens qu'il prend racine dans la présence du *self* au monde (Levinson, 1982). Il englobe tout à la fois l'idéal, les aspirations, les projets, les valeurs, les attentes sur soi et est fortement lié à l'image que l'individu a de lui-même (Houde, [1986] 1999). Force motrice par excellence, aiguillon tout autant que despote parfois, le rêve de vie est indissociable du devenir adulte. S'il revient au jeune adulte d'établir concrètement son rêve de vie dans la première structure de vie qu'il est en train d'élaborer, l'adulte du mitan évalue les expériences de vie qui ont été les siennes. Au besoin, il modifie la structure de vie existante en vue d'intensifier le travail d'individuation et de réduire le caractère tyrannique du rêve de vie, quitte à perdre tout ou partie de ses illusions.

2.2.4.2. Le mentor : en avoir un ou le devenir

Au cours de son chemin de développement, le jeune adulte peut chercher à **identifier un mentor** en vue d'établir une relation de soutien. Levinson (1982) souligne l'importance et la complexité de cette relation empreinte d'amour quasi-filial, quasi-parental. Source d'identification dans la mesure où il stimule l'individu en croissance, le soutient, l'encourage, le mentor est également une figure transitionnelle (Levinson *et al.*, 1978), un « nounours de la vie adulte¹⁶¹ » (Houde, 1986 [1999] : 135). Facilitateur de l'actualisation des compétences utiles au jeune adulte, il peut au besoin s'engager comme référence et l'aider à progresser dans l'univers socio-professionnel.

Devenu un adulte mature, l'individu peut chercher au travers du **mentoring**, à transférer ses compétences et ses expériences auprès de personnes plus jeunes, tâche valorisante soutenant

¹⁶¹ Cette expression fait référence à des propos que Houde ([1986] 1999) emprunte à ses étudiants adultes.

l'estime de soi. De plus, cette activité développementale permet de cultiver sa générativité, de laisser une empreinte et de rester jeune grâce au contact avec les générations suivantes (Houde, [1986] 1999).

2.2.4.3. L'activité professionnelle : la choisir ou en changer

L'entrée en activité professionnelle est une tâche développementale d'importance quant à la construction d'une identité professionnelle et l'atteinte d'une autonomie financière (Levinson, 1982). Il revient au jeune adulte de choisir une activité professionnelle qui permette de cristalliser ses aspirations et ses compétences. Levinson *et al.* (1978) soulignent cependant la complexité de ce choix, car il doit être réalisé alors même que l'individu dispose d'une connaissance limitée de ses capacités et de ses modes fonctionnement.

Le mitan de la vie et le temps du bilan qui l'accompagne, conduisent régulièrement l'adulte mature à faire le point de ses satisfactions et insatisfactions relatives à l'emploi qu'il occupe. Une réflexion approfondie, parfois soutenue par une aide extérieure de type bilan de compétences, peut le conduire à **réviser son orientation professionnelle** et à élaborer un projet professionnel différent dans la seconde partie de carrière qui s'annonce (Boucher, 2003).

2.2.4.4. Le partenaire et le style de vie : un choix ou une évolution

S'agissant de la vie personnelle, la tâche de croissance du jeune adulte concerne le **choix d'un partenaire et d'un style de vie** (Levinson, 1982). Levinson *et al.* (1978) soulignent que les hommes âgés d'une vingtaine d'années n'étant pas prêts à s'engager dans une relation durable, ils cherchent régulièrement une compagne qui soit une figure de transition capable d'animer « chez ce dernier la part du *self* qui contient le rêve de vie, tout en l'aidant à implanter son rêve. Ce n'est qu'avec le temps, qu'il sera libre de voir sa femme telle qu'elle est et qu'il pourra comprendre la nature de leur relation » (Houde, 1986 [1999] : 137). Le développement adulte de la jeune femme risque de s'en trouver limité s'il s'actualise uniquement au travers du prisme masculin : « ...si en supportant son rêve de vie [à lui] elle perd le sien, son développement en souffrira et éventuellement, tous deux devront en payer le prix » (Levinson *et al.*, 1978 : 109).

Le mitan de la vie rebat les cartes de la vie personnelle ; le style de vie et les relations amoureuses sont passés au tamis. L'adulte fait le point sur ses besoins, ses aspirations et ses

limites (Levinson, 1982). Il se doit de formuler des réponses aux questions qui l'assaillent concernant le sens et la valeur de ses relations aux autres (conjoint, membres de la famille, amis) et à lui-même (Viorst, 2003) : sont-elles fondées sur le respect et l'affection, ou sur des liens de dépendance ? Ces questionnements recèlent notamment la charge que l'individu peut être tenté de faire porter à son partenaire de vie (Gould, 1981). Si cette fausse croyance est maintenue, le risque de ressentiment est réel ; alors que si elle est remise en question par une recomposition de l'intégralité de la relation, une nouvelle vie personnelle peut s'engager. Le réinvestissement psychologique de l'adulte permet de dessiner un être nouveau « dont le *self* est en évolution constante vers son unification » (Houde, 1986 [1999] : 266).

2.3. Le réinvestissement socio-économique du cédant

Boutillier et Uzunidis (2000) attribuent l'essentiel du succès des entrepreneurs à des facteurs externes tels que l'état des marchés du travail, des capitaux, des biens et services ainsi que de la teneur des mesures de régulation économique. Dès lors, ils distinguent les entrepreneurs selon leur **capital social** qui se décline en trois composantes mobilisables par ces derniers, pour mener à bien leur projet. Le capital-finances procède des ressources financières disponibles ; le capital-connaissances comprend l'ensemble des compétences détenues alors que le capital relationnel relève des relations professionnelles, personnelles ou familiales de l'entrepreneur.

Par analogie, nous considérons que le cédant en PME est détenteur après la transmission de son entreprise d'un capital social dont il convient de questionner le devenir. Au mitan de sa vie, l'adulte mature est interpellé par le dilemme destruction *versus* création (Levinson, 1982). Il s'agit pour lui d'envisager et de mettre en œuvre une nouvelle répartition de la place dédiée au pouvoir dans sa vie. Le sentiment de sa propre finitude est à nouveau source d'évaluation et d'actualisation des forces créatrices et destructrices qu'il perçoit en lui-même. A l'orée d'une nouvelle page de sa vie, constituée par l'après-transmission, il convient de s'interroger sur la transférabilité des capitaux disponibles, à savoir le capital relationnel et le capital financier. Nous ne revenons pas ici sur le capital-connaissances, puisqu'il a été implicitement intégré aux thèmes de l'identité professionnelle et entrepreneuriale.

2.3.1. Le réinvestissement social

L'activité du dirigeant de PME se révèle singulière dans la mesure où les dimensions du pouvoir et de la parole y tiennent une place importante (Raveleau, 2007). Dès lors que le cédant envisage le retrait de son organisation, il semble opportun d'investiguer la transférabilité du pouvoir décisionnel dont il a fait régulièrement usage jusqu'alors, et des capacités relationnelles qu'il a développées en vue de l'encastrement dans son environnement.

2.3.1.1. La transférabilité des pouvoirs

Le propriétaire-dirigeant de PME détient entre ses mains un pouvoir quasi-absolu qu'il est possible de décliner en cinq composantes. En tant que pilote de la gestion de son entreprise il influe sur son organisation et son développement et exerce en ce sens les **pouvoirs de capacité et de consensus** (de Montmorillon, 1986). Animateur par mission, au sens de celui qui donne la vie¹⁶², il dessine, fait partager sa vision et use de son **pouvoir de représentation ou d'exégèse**¹⁶³ (Cadiou, Morvan et Gabriel, 2005). Enfin, en tant qu'actionnaire majoritaire¹⁶⁴, il supporte l'ensemble des risques et assume **les pouvoirs de propriété et de contrôle** (Cadiou, Morvan et Gabriel, 2005).

La place dévolue au pouvoir est d'importance pour l'individu car « il sollicite la personne de façon intense » (Muller, 1996 : 32), et ce d'autant que l'absence de contre-pouvoir est régulièrement signalée en PME (Boussaguet, 2005). Dès lors le dirigeant de PME dispose d'une liberté certaine pour marquer l'organisation qu'il anime de l'empreinte de ses choix, conduisant nombre d'auteurs à retenir le **pouvoir décisionnel** comme sa caractéristique majeure (Duchéneaut, 1996 ; Baillette, 2003 ; Observatoire des PME, 2005).

Le désengagement même volontaire du cédant signe la perte d'un pouvoir qui s'avère le plus souvent difficile à gérer (Baumert, 1992 ; Bayad et Barbot, 2002) car il fait **partie intégrante de son identité** (Muller, 1996). Kets de Vries (1988) souligne que « renoncer au pouvoir ébranle cette envie profonde que chaque homme porte en lui de croire à sa propre immortalité ». Il convient donc de s'interroger sur les stratégies mises en œuvre par le cédant pour maintenir cette part d'identité et transférer sa capacité à exercer le pouvoir dans d'autres sphères que celles de l'entreprise dont il se sépare.

¹⁶² D'après l'étymologie du verbe animer. Emprunté au latin *animare*, de *anima* « principe vital, âme ». Signifie « donner la vie ». Source : <http://www.cnrtl.fr/etymologie/animer>, consultée le 8 avril 2012.

¹⁶³ Lexicographie du substantif "exégèse" : analyse interprétative d'un texte de la pensée d'un auteur. Source : <http://www.cnrtl.fr/definition/exégèse>, consultée le 14 mars 2012.

¹⁶⁴ En tous cas, tel que nous l'avons choisi dans cette recherche.

2.3.1.2. La transférabilité du capital relationnel

Tout au long de son parcours de vie, le propriétaire-dirigeant de PME s'est constitué un capital relations, composé de son entourage familial, de pairs et d'autres acteurs internes ou externes à l'entreprise, qui « sont d'abord et avant tout des hommes et des femmes de confiance avec lesquels se sont tissés des liens d'affinité, voire d'amitié » (Raveleau, 2007 : 15). L'étendue du capital relationnel de ce dernier est intimement liée au « pouvoir [qui] expose, surexpose à la relation » (Muller, 1996 : 32).

Cependant, puisque « chacun est constitué de l'intériorisation consciente et inconsciente de l'ensemble des relations aux autres » (Muller, 1996 : 31), la question se pose de savoir dans quelle mesure le cédant est en capacité et en volonté de préserver le capital relationnel dont il s'est progressivement doté. L'événement de vie que constitue la transmission de son entreprise constitue un contexte où les sphères personnelles et sociétales interagissent (Wortley et Amatea, 1982 ; Houde, [1986] 1999). Il est alors légitime que les rôles sociaux associés au capital relationnel détenu jusqu'alors, soient également mis en question en cette phase de vie de l'après-transmission.

Levinson *et al.* (1978) abordent les rôles sociaux sous un angle normatif dès lors que les événements de vie sont perçus comme des marqueurs. Bien que la transmission d'entreprise soit assimilable à une circonstance majeure dans le parcours de vie du propriétaire-dirigeant de PME, il nous semble plus opportun d'y substituer selon la proposition de Weick (1983) une vision processuelle des rôles sociaux, dans la mesure où la transmission est ici volontaire. Cette perspective autorise à considérer les rôles sociaux non comme des obligations mais comme des tâches de croissance qui sont autant d'opportunités de développement susceptibles de légitimer la complexité et la fluidité du processus de développement adulte (Houde, 1986 [1999]). La transférabilité éventuelle des rôles sociaux se fonde sur la « maturation de l'ego » (Houde, 1986 [1999] : 224) qui conduit l'individu qui avance en âge à mobiliser des styles adaptatifs de plus en plus matures comme la suppression, l'anticipation, l'altruisme, l'humour et la sublimation (Vaillant, 1977)¹⁶⁵.

2.3.3. Le réinvestissement économique

¹⁶⁵Vaillant (1977) utilise également, mais plus rarement cependant, le vocable de mécanismes de défense.

L'entrepreneur « est un agent social qui, à ce titre, occupe une fonction économique qui lui a été donnée par la société, qui a placé l'enrichissement personnel au rang de valeur suprême » (Moreau, 2004 : 17). Détenteur d'un capital finances constitué de l'ensemble des ressources financières disponibles de par la cession de sa PME saine (ou apparemment), il semble opportun d'investiguer la capacité de réinvestissement économique du cédant dès lors qu'il entre dans la phase de l'après-transmission.

Dans les moyennes et grandes entreprises, les stratégies de désinvestissement font l'objet d'une politique volontariste et se caractérisent par un **double mouvement de désengagement et de redéploiement** (Cadiou, 1990). Le désinvestissement de tout ou partie d'un portefeuille d'activités est envisagé en vue de réinvestir les ressources rendues disponibles dans un projet davantage créateur de valeur (Barreyre et Bouche, 1977). **Le retrait constitue une rupture du cycle d'investissement avant terme** puisqu'« il y a renonciation aujourd'hui aux flux de liquidités futurs attendus » (Cadiou, 1989 : 42), alors que la vente d'actifs libère rapidement des liquidités qui sont susceptibles d'être **réinvesties de manière offensive à d'autres fins** (Cadiou, 1989 ; Sentis, 1999).

2.3.3.1. Les motivations du désinvestissement économique

S'agissant des grandes entreprises, les motifs menant au désinvestissement s'inscrivent dans des logiques « d'assainissement et de simplification » (Cadiou, 1999 : 14) et constituent des opérations stratégiques complexes à l'interface des paradigmes concurrentiel, transactionnel et organisationnel (Pasquet, 2004). Nous proposons dans le tableau ci-dessous une synthèse des motivations au désinvestissement économique.

Tableau T1-19 – Les motifs de désinvestissement économique en GME¹⁶⁶

Auteurs	Motifs de désinvestissement en GME
Barreyre et Bouche (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilité insuffisante - Pressions et sollicitations de l'environnement - Hétérogénéité du portefeuille d'activités - Déséquilibre financier - Mauvaise santé organisationnelle - Problèmes spécifiques des entreprises personnelles et familiales
Cadiou (1989, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés - Déséquilibre - Complexité
Sentis (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'anergies - Endettement - Actifs faiblement spécifiques, valorisables sur le marché externe
Pasquet (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise mobilisation des ressources - Valeur boursière insuffisante - Valeur industrielle insuffisante - Valeur organisationnelle insuffisante.

S'agissant des PME, il est entendu que « l'entrepreneur revêt des casquettes différentes selon les stades de développement de l'entreprise » (Deschamps, 2000 : 118). Dans un contexte de croissance et/ou d'entreprise saine, la transmission est généralement exclue des situations envisagées, hormis lorsque la phase de transmission-reprise est assimilée à une crise (Greiner, 1998). Selon Churchill et Lewis (1983), la cession de l'entreprise est concevable à deux stades possibles de son cycle de vie, à savoir le **maintien** et **l'essor**. Dans le premier cas de figure, l'entreprise apparaît saine et son dirigeant-proprétaire souhaite se désengager pour des raisons personnelles, alors que dans la seconde situation, la vente d'une entreprise réalisant des profits importants, permet au cédant de dégager des flux de liquidités conséquents qu'il peut choisir de réinvestir dans d'autres activités. Les autres motivations à la transmission d'entreprise mentionnées par Brancaloni et Masquelier (2005) relevant du départ en retraite, de la volonté de mettre un terme à des contraintes financière ou de gestion¹⁶⁷ ou encore de la réalisation d'un patrimoine professionnel sont inopérantes ici puisque notre intérêt de recherche concerne le cédant d'une entreprise saine (ou apparemment), hors contexte de retraite.

¹⁶⁶ GME : Grandes et Moyennes Entreprises.

¹⁶⁷ Dans le cas d'un endettement personnel important, il apparaît plus judicieux d'arrêter l'activité génératrice de charges et de transmettre le passif de la société à un tiers. La cession de l'entreprise correspond alors à un désendettement personnel et non à un moyen d'enrichissement (Brancaloni et Masquelier, 2005).

2.3.3.2. La création de valeur escomptée

Les motifs de désinvestissement sous-tendent **l'attente de création de valeur** (Barreyre et Bouche, 1977) dans laquelle est incluse l'économie de suppression de valeur (Paturel, 2005). Les logiques à l'œuvre sont au nombre de trois ; elles dépendent des raisons de la cession et de la nature des actifs cédés (Sentis, 1999). La logique **fonctionnelle** vise l'amélioration de l'efficacité stratégique et/ou financière, la logique **optionnelle** concerne la possibilité d'actionner une option d'attente, de vente ou d'échange, alors que le raisonnement **transactionnel** se fonde sur la menace de prise de contrôle du fait de la faible spécificité des actifs ou d'un mode de financement inadéquat. Le tableau figurant ci-après dresse une synthèse des différents types de création de valeur, attendus suite au désinvestissement économique.

Tableau T1-20 – La création de valeur escomptée par le désinvestissement économique en GME

Auteurs	Création de valeur du désinvestissement en GME
Barreyre et Bouche (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la rentabilité - Harmonisation du portefeuille d'activités - Rééquilibrage financier - Amélioration de la santé organisationnelle
Cadiou (1989, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Redressement - Assainissement - Rééquilibrage - Simplification - Redéploiement
Sentis (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Elimination des anergies par dé-diversification, recentrage - Désendettement - Valorisation supérieure des options de vente ou d'échange - Evitement de la prise de contrôle, maintien de l'indépendance
Pasquet (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Allocation différente des ressources engendrant une modification de la trajectoire stratégique de l'entreprise - Maximisation de la valeur boursière - Maximisation de la valeur industrielle - Maximisation de la valeur organisationnelle.

Quatrième axe de réflexion : après-transmission et stratégies de réinvestissement

En cette conclusion intermédiaire de la seconde section du titre deuxième, la réflexion sur **l'après-transmission, du point de vue du cédant en PME est associée aux stratégies de réinvestissement** afin de guider l'exploration empirique à venir. Moreau (2004 : 26) rappelle que « l'acte d'entreprendre contient à la fois un projet économique, mais aussi un projet de vie ». Dès lors qu'advient-il pour le cédant lorsqu'il formule le projet volontaire de renoncer à son entreprise ?

Les **transitions de vie sont des périodes de changement caractérisées par la dé cristallisation des périodes antérieures et l'émergence de celles à venir** (Hudson, 1999). L'après-transmission est de ces transitions qui nécessitent de **remplir le besoin de réinvestissement du cédant**, de sorte qu'il trouve et donne un sens à la nouvelle phase de vie qui s'ouvre devant lui. La plasticité du *self* autorise l'ajustement qui est requis tout au long du parcours de vie. La « maturation de l'ego » (Houde, 1986 [1999] : 224) qui procède de la réussite du développement adulte repose sur l'usage de mécanismes d'adaptation, également nommés mécanismes de défense, plus matures (Vaillant, 1977). Ces derniers sont conçus dans une acception positive dans la mesure où la construction, voire la reconstruction de l'individu repose sur un processus mental dynamique, en partie inconscient, qui n'est pas pour autant pathologique.

La mise en place de nouvelles stratégies est constitutive de la vie humaine (Cauvin et Cailloux, 2009). L'arrangement naturellement dynamique de la structure de vie individuelle évolue selon la nouvelle place accordée aux dimensions du *self*, qu'il s'agisse des valeurs, des désirs, des conflits, des habiletés de l'individu, ou des rôles endossés par l'adulte (Levinson, 1982). Les accommodements qui s'opèrent avec soi et/ou avec l'environnement peuvent prendre trois formes possibles : une composante peut se déplacer du centre vers la périphérie ou inversement, elle peut également disparaître totalement ou être mise de côté pour un temps ; elle peut enfin se modifier brutalement en profondeur (Levinson, 1980). Ces évolutions peuvent concerner le sens donné au travail ou à une relation. La concomitance de l'après-transmission et du mitan de la vie recèle **l'opportunité d'un vaste remue-ménage**.

Les questions affluent, le besoin de réponses devient impératif sous peine de rester dans un entre-deux qui peut devenir malaisé. La dimension métaphysique interroge le cédant sous la forme :

- **Comment tenir ma place dans le monde en réalisant quelque chose de définitif et d'important, alors même que je suis vulnérable et que les possibles sont limités ?**

La perspective psychologique renchérit :

- **Comment puis-je accéder à ce que je suis au plus profond, intégrer des facettes de moi, sombres et/ou inexplorées, contribuer au monde alors même que ces sujets sont régulièrement remis en jeu au cours de ma vie ?**

L'enjeu socio-économique interpelle enfin :

- **Comment puis-je user de mon pouvoir, de mes capacités relationnelles et de mes ressources financières dans un projet qui soit créateur de valeur pour moi et/ou pour autrui alors même que je renonce à un potentiel d'activité sain économiquement ?**

Dans cette phase privilégiée de réorganisation du *self*, le cédant est invité à adopter « une posture médiane et des compromis plus satisfaisants » (Houde, 1986 [1999] : 198). Il lui revient de réinvestir tout ou partie du capital social accumulé, de prendre de nouveaux engagements, c'est-à-dire de participer activement en conformité avec ses convictions profondes, à la vie sociale, politique, religieuse, intellectuelle, économique...¹⁶⁸. Le rebond ainsi envisagé vise à permettre à l'ex-proprétaire-dirigeant de PME de reprendre de la force au travers d'un nouveau projet de vie et de combler son désir d'immortalité (Kets de Vries, 1988) par la création de valeurs pour lui et autrui.

¹⁶⁸ Formulation adaptée de la lexicographie du substantif "engagement", sens C.-2.a). Source CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/definition/engagement>, consultée le 15 mars 2012.

La formulation d'un quatrième axe de réflexion

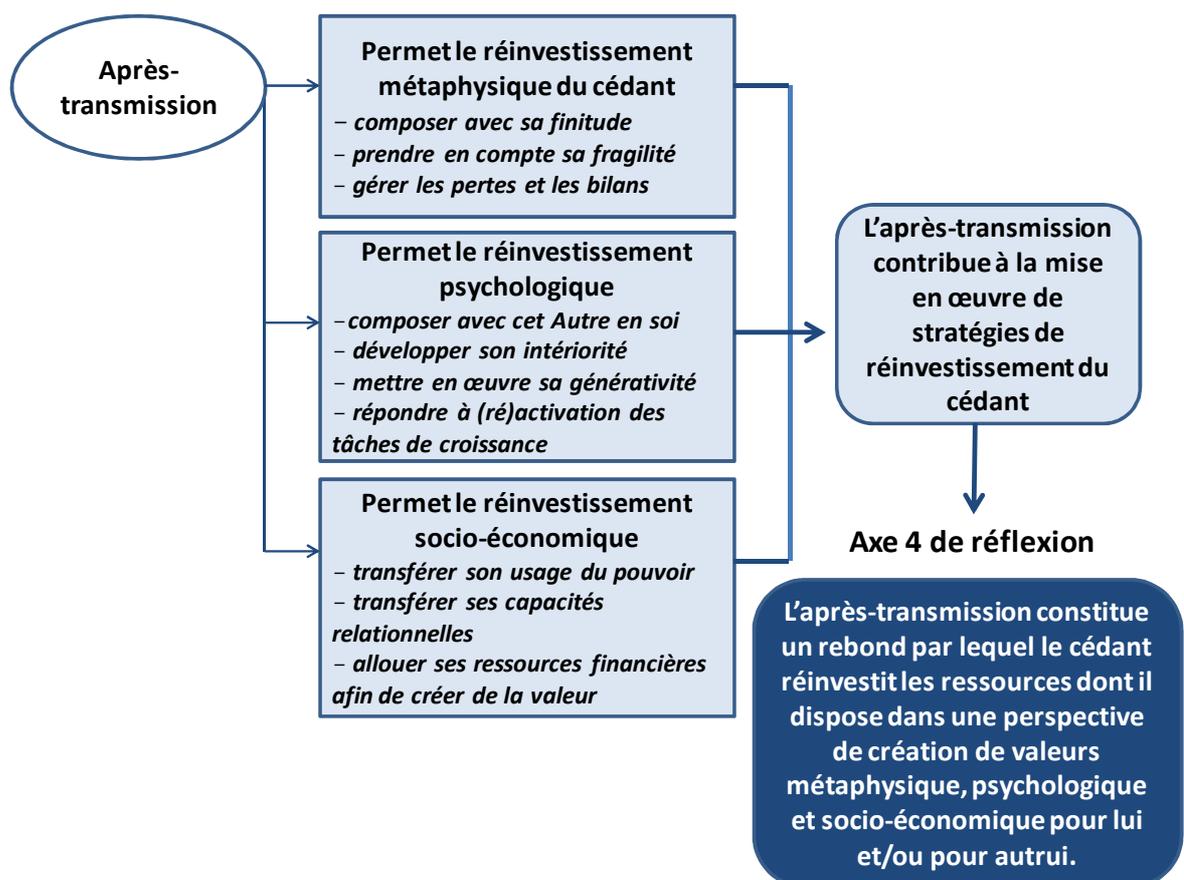
Le déroulé de la problématique articulant après-transmission et stratégies de réinvestissement, révèle un dernier axe de réflexion qui suggère que :

Quatrième axe de réflexion

L'après-transmission constitue un rebond par lequel le cédant réinvestit les ressources dont il dispose dans une perspective de création de valeurs métaphysique, psychologique et socio-économique pour lui et/ou pour autrui.

La figure ci-dessous rappelle l'articulation de l'émergence du quatrième axe de réflexion.

Figure T1-33 – L'élaboration du quatrième axe de réflexion



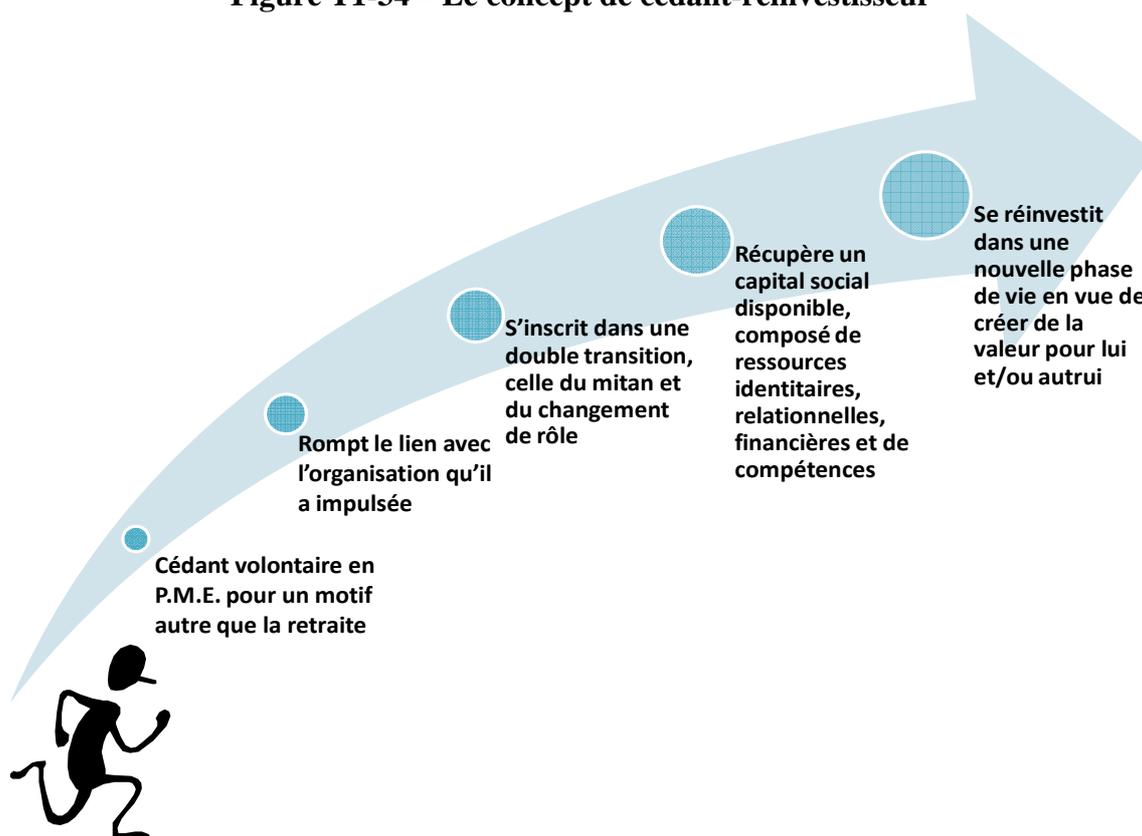
Dans ce second chapitre, les axes de la revue de littérature relatifs d'une part au questionnement de l'identité plurielle du cédant en cette phase de transition de l'après-transmission, et d'autre part aux stratégies d'un réinvestissement pluridimensionnel de ce dernier au mitan de sa vie, ont été convoqués. L'imbrication des sphères de vie, privée ou publique (Houde, [1986] 1999), la coïncidence de l'adaptation intérieure et de l'ajustement extérieur (Vaillant, 1977) autorise l'agrégation des concepts mobilisés en vue d'éclairer la problématique guidant cette recherche. Le concept de cédant-réinvestisseur et le cadre conceptuel de la recherche portant sur l'après-transmission comme rebond, source de changements et de création de valeurs pour le cédant d'âge mûr en PME, émergent de l'investigation théorique.

Le concept de cédant-réinvestisseur

Le cédant volontaire en PME qui transmet son entreprise pour des motifs autres que la retraite rompt le lien avec l'organisation qu'il a impulsée (Bruyat, 1993 ; Paturel, 2005). Adulte mature, il s'inscrit dans une double transition, celle du mitan de sa vie et celle constituée *a minima* par le changement de rôle de propriétaire-dirigeant à ex-propriétaire-dirigeant (Turner, 1977 ; Cadieux et Brouard, 2009 ; Van Gennepe, 1969 [2011]). La vente de son entreprise saine (ou apparemment) engendre la rupture du cycle d'investissement (Cadiou, 1999 ; Sentis, 1999). Détenteur d'un capital social dès lors disponible et composé de ses ressources identitaires, relationnelles, financières et en compétences (Marchesnay, 1998 ; Filion, 2007 ; Torrès, 2007), il se réinvestit dans une nouvelle phase de vie en vue de créer de la valeur pour lui et/ou autrui (Caby et Hirigoyen, 2001; Hoarau et Teller, 2001 ; Cadiou, Micu et Morvan, 2008).

L'illustration de ce concept figure en page suivante.

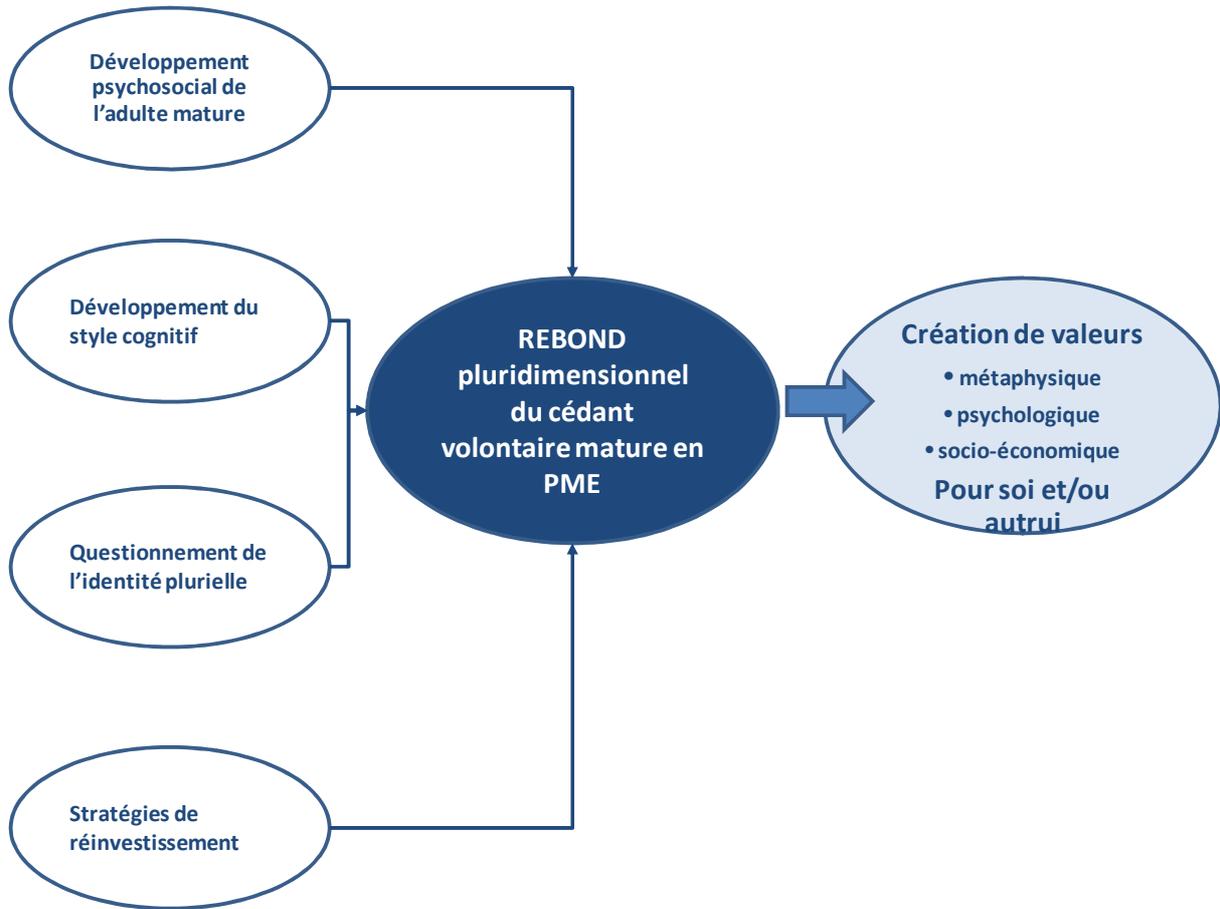
Figure T1-34 – Le concept de cédant-réinvestisseur



Le cadre conceptuel de la recherche

A l'issue de la revue de littérature pluridisciplinaire, le cadre conceptuel de la recherche peut être mis en évidence. L'après-transmission volontaire en PME saine est à investiguer comme le rebond pluridimensionnel du cédant mature selon quatre perspectives. Elles concernent le développement psychosocial de l'adulte mature, le déploiement de son style cognitif, le questionnement de son identité, dont la nature est plurielle et les stratégies de réinvestissement mises en œuvre. Le questionnement des axes précédents vise à appréhender dans quelle mesure le rebond du cédant est créateur de valeurs métaphysique, psychologique et socio-économique pour lui-même et/ou pour autrui.

Figure T1-35 – Le cadre conceptuel de la recherche



Conclusion du titre premier - Partie théorique

La revue de littérature visait à proposer un cadre d'analyse original et pluridimensionnel de l'après-transmission, du point de vue du cédant volontaire et d'âge mûr en PME. Ce cadre s'exprime d'une part au travers de la formulation de quatre axes de réflexion qui guideront l'investigation empirique. Le premier d'entre elles articule l'après-transmission et le développement psycho-social du cédant, le second compose avec le développement cognitif de l'adulte à mi-vie. Le troisième axe d'investigation concerne l'identité professionnelle et l'identité entrepreneuriale du cédant mature, tandis que le dernier s'intéresse aux stratégies de réinvestissement de ce dernier après la cession volontaire de sa PME.

Les axes de réflexion issus de l'énonciation de la problématique sont rappelés ci-dessous :

Axe de réflexion n°1 :

L'après-transmission est une transition ritualisée qui contribue au progrès du cédant dans ses relations à lui-même et au monde, *via* l'actualisation de tâches développementales et de rôles sociaux spécifiques de l'âge adulte mature.

Axe de réflexion n°2 :

L'après-transmission se caractérise pour le cédant par un usage efficace des trois premières fonctions de la psyché et par l'appivoisement de la fonction inférieure au sens du MBTI®, *via* l'émergence de nouveaux centres d'intérêt et d'attitudes engendrant de la confusion pour l'individu et de l'incompréhension de la part de son entourage.

Axe de réflexion n°3 :

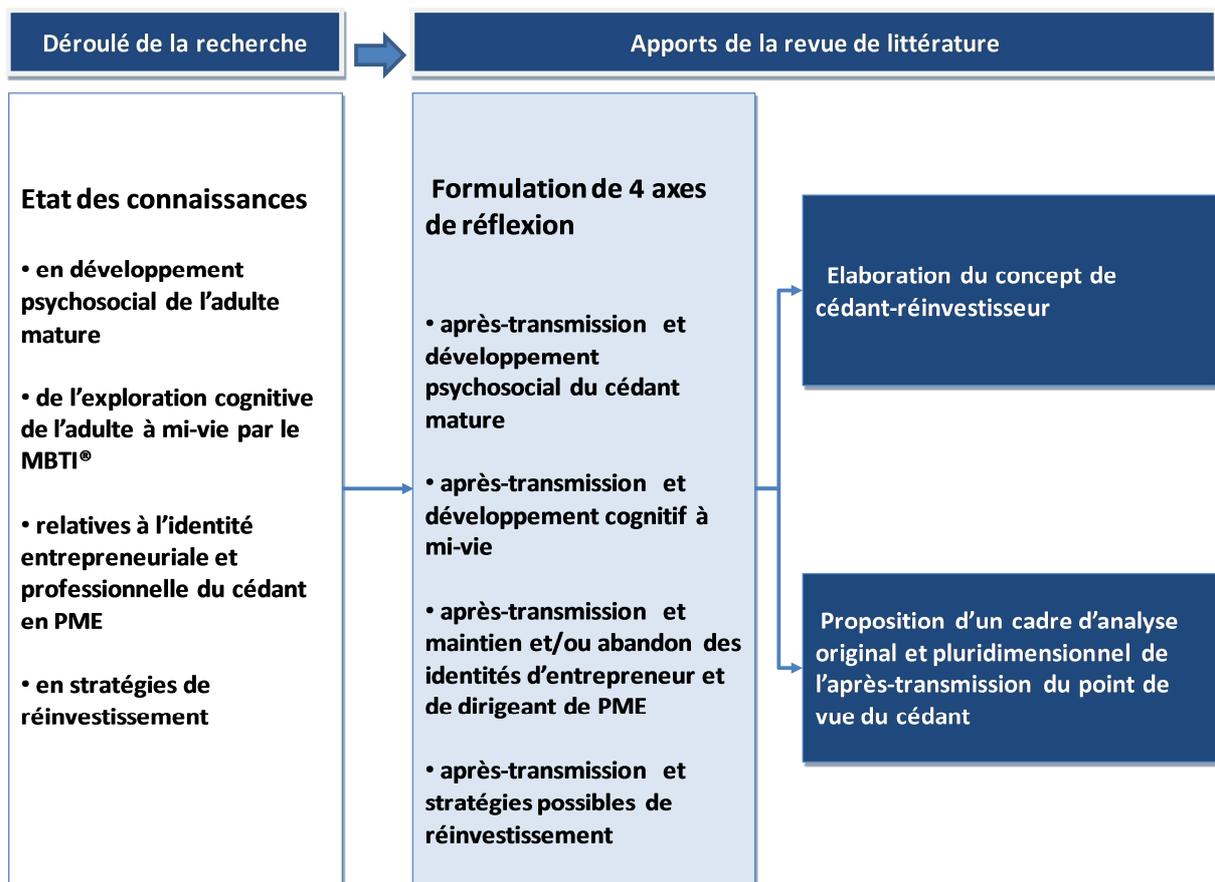
L'après-transmission permet au cédant d'une part, de maintenir les composantes de l'identité professionnelle de dirigeant de PME qui lui font sens et de se défaire de celles qui sont dévalorisées, et d'autre part de s'engager dans des activités concourant au maintien de son identité entrepreneuriale.

Axe de réflexion n°4 :

L'après-transmission constitue un rebond par lequel le cédant réinvestit les ressources dont il dispose dans une perspective de création de valeurs métaphysique, psychologique et socio-économique pour lui et/ou pour autrui.

Les apports de la revue de littérature conduisent d'autre part à l'élaboration du concept de cédant-réinvestisseur et à la formulation du cadre conceptuel de l'étude de l'après-transmission vue comme un rebond pluridimensionnel du cédant mature et volontaire en PME, créateur de valeurs pour lui-même et/ou autrui. L'ensemble des apports du titre premier sont récapitulés dans la figure ci-dessous.

Figure T1-36 – La synthèse des apports du titre 1



Titre 2 – Modélisations de l'après-transmission des cédants en PME

« Alors, je me regarde comme on observe une coupe de terrain où apparaissent les sédiments, mes sentiments, toutes ces strates de mon plaisir, ma souffrance, mes élans, ce qui m'a fait me mouvoir, moi et pas un autre, de là où j'étais vers là où je suis, en kilomètres d'espace, en années de temps, pour finir avec cette drôle de vision : un écorché qui ne saigne pas, et regarde l'histoire de sa vie comme un foreur de pétrole, archéologue du carbone et des neurones.

L'histoire de ma tête était liée à celle de mon corps, comme l'étoile à l'espace, le soleil à l'hélium et le bateau aux océans. »

Simon Y. (1992 : 11), *La dérive des sentiments*, Editions Grasset & Fasquelle.

Introduction du titre second

Le titre premier de la thèse a fait naître des axes de questionnement qu'il convient désormais de confronter à la « réalité » du terrain d'étude. Le second titre est dédié à la légitimation de l'articulation empirique de la recherche, à sa présentation et à la restitution des résultats.

Koëinig (1993 : 5) estime que « pour apprécier une recherche à sa juste valeur, il est indispensable de tenir compte des options qui la fonde ». C'est dans cette perspective que les pôles épistémologique et technique de l'étude sont présentés. Nous considérons à l'instar de Hlady Rispal (2000) que le positionnement épistémologique du chercheur n'est pas anodin puisque « la diversité des paradigmes permet aujourd'hui de disposer d'une *variété d'approches* qui, *chacune* à leur manière, sont *en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes* auxquelles s'intéressent les sciences des organisations »¹⁶⁹ (Koëinig, 1993 : 4). Il constitue dès lors le premier pôle dont il importe de préciser la nature.

Le second volet, d'ordre méthodologique, donne à voir les réflexions préalables du chercheur quant aux méthodes qu'il envisage et met en œuvre pour recueillir et traiter les données empiriques (Mucchielli, 2009-2). Il éclaire aussi les niveaux d'analyse et d'inférence visés, de la description des caractéristiques d'un phénomène par exemple, à l'interprétation de sa nature propre (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006).

Le volet empirique présente les résultats de la recherche sachant que « ce qui importe c'est la construction d'énoncés raisonnables, communicables, discutables (disputables ?) par le double jeu de l'expérience (plus que de l'expérimentation) et de l'exercice des logiques » (Martinet, 1990 : 27). S'il est ici question de généralisation au travers de l'élaboration de modèles de compréhension de l'après-transmission du point de vue du cédant, elle est à entendre dans l'esprit de la généralisation analytique prônée par Yin (2012), c'est-à-dire au sens d'« une modélisation édifiée à partir de raisonnements analogiques, métaphoriques et par correspondances » (Gombault, 2005 : 36).

¹⁶⁹ Les mots figurant en gras et en italique, le sont dans l'article originel de Koëinig.

Une étude empirique au service d'une clairvoyance managériale

La réalisation de l'étude empirique vise deux objectifs qui sont d'une part, l'argumentation des choix quant au paradigme épistémologique et au protocole de collecte et d'analyse des données et d'autre part, la présentation et la discussion des résultats de la recherche.

Objectif n°1 : Argumenter du paradigme de la recherche

Le premier objectif fixé à l'étude empirique réside dans l'identification du paradigme et du *design* de recherche les plus pertinents au regard de l'objet de recherche retenu. Motiver le choix de la posture épistémologique qui a prévalu, conditionne la **légitimité des modalités d'approche du terrain d'étude** dans la mesure où « chaque prise de position se traduit par une distanciation ou au contraire, une proximité plus ou moins forte avec l'objet » (Hlady Rispal, 2000 : 65). Par ailleurs, le présent travail procédant d'une recherche qualitative, s'intéresser au protocole méthodologique revient à révéler les **processus intellectuels mobilisés** par le chercheur car ce dernier est l'« *instrument principal de recueil et de traitement*¹⁷⁰ » des données (Mucchielli, 2007 : 23).

Objectif n°2 : Présenter et débattre des résultats de la recherche

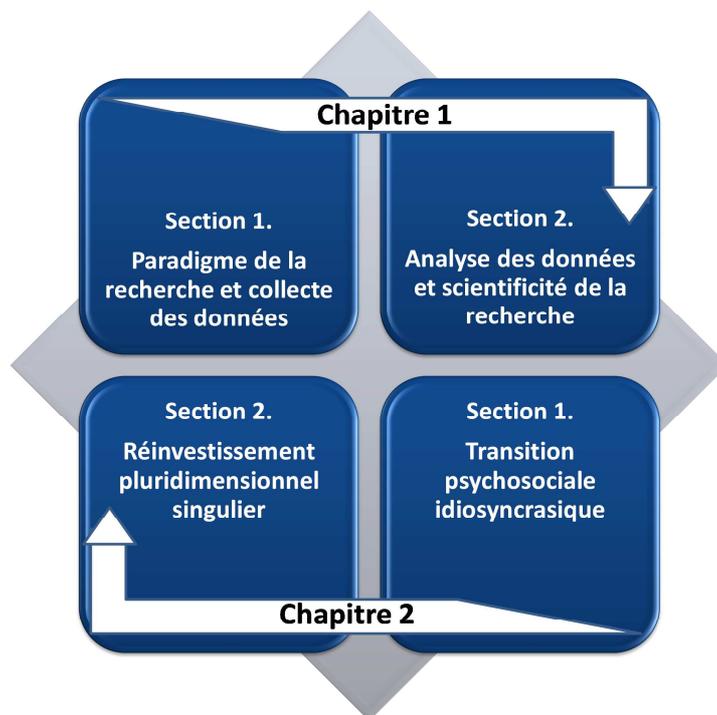
Le second objectif consiste dans la présentation détaillée des résultats de l'étude de cas multiples. L'analyse des matériaux colligés permet d'apporter des éléments de réponse aux questions telles que : Comment l'après-transmission se traduit-elle pour soi¹⁷¹ ? Quels changements éventuels s'opèrent ? L'après-transmission est-elle l'amorce d'une chute inexorable, une phase de stabilité ou une opportunité de rebond ?

La figure ci-après présente l'étude empirique comme l'articulation du paradigme de la recherche, mis au service d'une compréhension managériale élargie de l'après-transmission.

¹⁷⁰ Les mots figurant en gras et en italique, le sont dans l'article originel de Mucchielli.

¹⁷¹ Ce vocable est à entendre ici au sens II. – A. – issu du CNRTL, consultable à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/soi>. Il s'agit de la personne, de l'individu qu'est le cédant.

Figure T2-37 – L’articulation empirique : un paradigme de recherche au service d’une clairvoyance managériale



Le plan de l'étude empirique

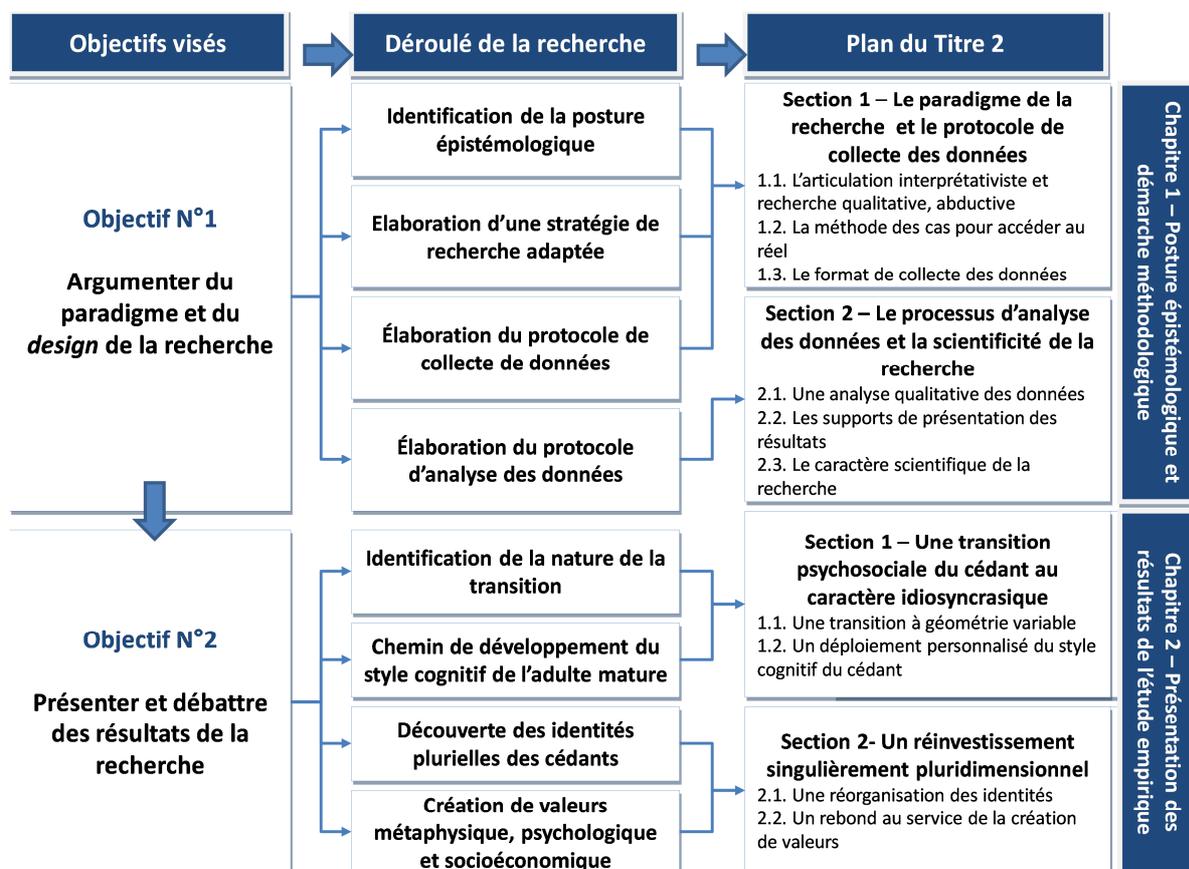
La partie empirique privilégie d'une part une approche du dedans vers le dehors, qui prend en compte le développement psychosocial du cédant mature. Partant de la transition individuelle vécue par l'ex-proprétaire-dirigeant de PME au mitan de sa vie et du développement cognitif sous-jacent, les stratégies de reconstruction identitaire sont analysées dans leur dimension personnelle et sociale. D'autre part, l'arrangement rédactionnel s'oriente du passé vers le futur, du vécu du processus de sortie de rôle aux valeurs créées dans l'après-transmission.

Le premier chapitre est consacré à la posture épistémologique et à la démarche méthodologique. Les choix réalisés sont argumentés en vue de soutenir la cohérence globale du projet de recherche. Le paradigme de la recherche combine une posture interprétativiste comme chemin d'élaboration de la connaissance, une stratégie de recherche qualitative et un mode de raisonnement relevant de l'abduction (section 1). Le recours à un mode de collecte de données qualitatives fondée sur l'emploi de la méthode des récits de vie et de l'indicateur de personnalité MBTI® est explicité. Puis, le caractère scientifique du présent travail est évalué (section 2). Ce chapitre se conclue par une synthèse de la logique globale de recherche.

En chapitre second, les résultats de l'étude empirique sont exposés. La grande variabilité de la transition psychosociale vécue par le cédant et le caractère personnalisé de son déploiement cognitif à mi-vie, éclairent l'après-transmission sous l'angle d'un processus transitionnel idiosyncrasique (section 1). Le réinvestissement du cédant après la cession de sa PME procède d'une réorganisation des composantes de son identité et d'un rebond aux facettes métaphysique, psychologique et socioéconomique (section 2). Le chapitre se clôt par la présentation d'une taxonomie des cédants-réinvestisseurs qui illustre la complexité et la pluralité des trajectoires de rebond dans l'après-transmission.

La conclusion du titre second rappelle les quatre propositions qui se sont progressivement dégagées de l'étude empirique et qui ont permis la modélisation du processus singulier de rebond du cédant en PME. La structuration de la partie empirique est synthétisée dans la figure présentée ci-dessous.

Figure T2-38 – L'architecture du titre second



Chapitre 1 – Posture épistémologique et démarche méthodologique

Introduction du premier chapitre

La revue de littérature a souligné le peu d'études portant sur l'objet de recherche que nous avons retenu. **La présente contribution appelle donc à l'exploration.** Elle invite le lecteur à partir à la découverte du territoire peu connu qu'est l'après-transmission, à parcourir et examiner de fond en comble ce que recèle ce phénomène et à étudier les aspects psychologiques du point de vue du cédant en PME¹⁷². Pour ce faire, nous abordons dans ce chapitre le chemin emprunté pour produire des connaissances nouvelles, puisqu'« il appartient aux scientifiques de concevoir et de dire leurs méthodes qui signifient toujours un sujet qui chemine, un but, un territoire » (Martinet, 1990 : 27).

La légitimation du choix d'un paradigme épistémologique

En premier lieu, l'orientation retenue pour le **pôle épistémologique** de la recherche (Wacheux, 1996) est argumentée. L'épistémologie se définit au sens usuel comme la « partie de la philosophie qui a pour objet l'étude critique des postulats, conclusions et méthodes d'une science particulière, considérée du point de vue de son évolution, afin d'en déterminer l'origine logique, la valeur et la portée scientifique et philosophique » (CNRTL)¹⁷³. Dans une forme plus ancienne elle concerne « l'étude de la connaissance scientifique en général » (CNRTL). C'est cette seconde acception qui est mobilisée ici, puisque nous considérons à l'instar de Hlady Rispal (2002 : 71) que « le positionnement épistémologique du chercheur n'est pas neutre ». En effet, le choix qu'il opère l'engage à réfléchir aux conditions de la production de connaissances (Wacheux, 1996) théoriques et empiriques.

Les questions épistémologiques soulèvent de nombreux débats, d'une part quant à la possibilité même de s'inscrire dans un **paradigme dominant** (Dumez, 2010 ; 2011-1) et d'autre part, quant au **choix de la posture** à envisager (Martinet, 1990 ; Wacheux, 1996 ; Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 2000 ; Thiétart, 1999 [2003]). S'agissant du premier questionnement, nous adhérons à la proposition d'Avenier (2011) qui considère que le chercheur doit se positionner afin que la validité de la recherche conduite puisse être évaluée.

¹⁷² Formulation élaborée à partir de la lexicographie du substantif "exploration", A.- et C. Source : CNRTL, <http://www.cnrtl.fr/definition/exploration> consultée le 2 avril 2012.

¹⁷³ Définitions issues de la lexicographie du substantif "épistémologie" dans les sens A. et B. Source : CNRTL, <http://www.cnrtl.fr/definition/epistemologie> consultée le 2 avril 2012.

Cette perspective n'est cependant possible que si le paradigme s'entend comme « une construction théorique faisant l'objet d'une adhésion d'une partie suffisamment significative des chercheurs, qui au sein de la communauté ainsi constituée, partagent le point de vue proposé par le paradigme » (Verstraete et Fayolle, 2005 : 33). Le second questionnement relatif au choix du courant épistémologique est débattu au premier paragraphe de la section 1. Wacheux (1996) souligne que seule importe la cohérence mise en œuvre entre les pôles épistémologique, théorique et technique de la recherche. Dès lors, le recours à une posture interprétativiste s'avère pertinente.

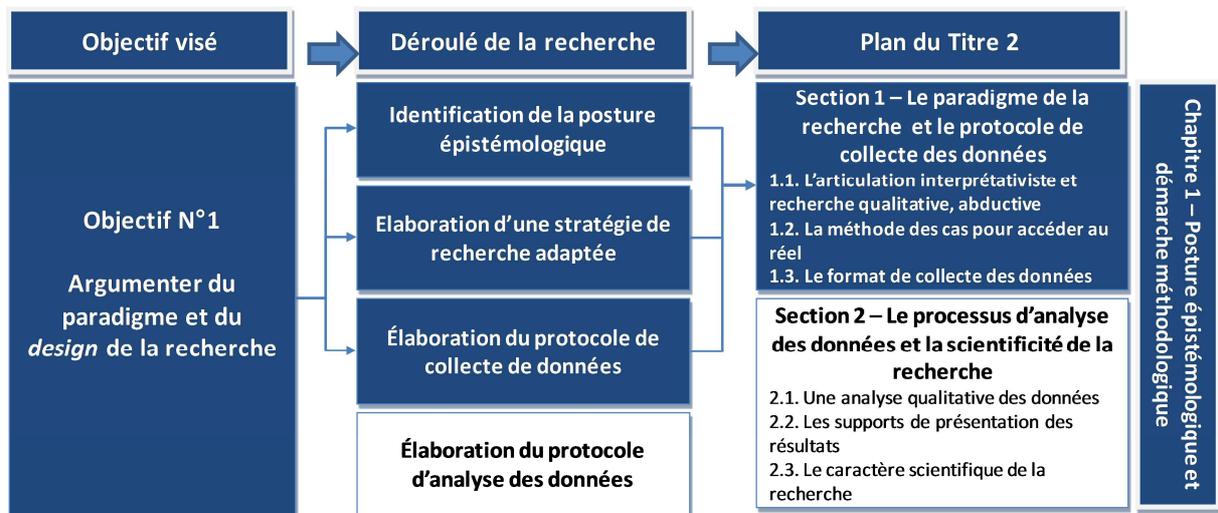
Le chemin de la collecte et de l'analyse des données

En second lieu, le pôle technique (Wacheux, 1996), à savoir la méthodologie qui constitue « la réflexion préalable sur la méthode qu'il convient de mettre au point pour conduire une recherche » (Mucchielli, 2009-2 : 143), est présenté. Ce dernier s'articule entre le temps du recueil des données et celui de leur analyse, puisque ces deux phases sont classiquement différenciées dans les méthodes qualitatives (Mucchielli, 2009-4). Le protocole de collecte procède d'une organisation particulière de techniques de recueil choisies à bon escient, c'est-à-dire susceptibles de servir au mieux la résolution de la problématique choisie (Mucchielli, 2009-4). La compréhension du point de vue du cédant étant privilégiée, les modalités facilitant l'appréhension de ses motivations et la narration de l'expérience vécue au travers de l'après-transmission sont mises en œuvre. S'agissant du protocole d'analyse des données discursives, les techniques d'analyse qualitative sont favorisées afin d'appréhender le tissu singulier des trajectoires des cédants en cette phase de l'adultat mature.

Section 1. Le paradigme de la recherche et la collecte des données

Les objectifs, le déroulé et le plan de la première section du titre second dédiée au paradigme de la recherche et au protocole de collecte de données sont précisés dans la figure ci-dessous.

Figure T2-39 – L’architecture de la section 1 du chapitre 1



1.1 L'articulation interprétativiste et la recherche qualitative, abductive

Le processus d'élaboration des connaissances que nous avons retenu dans ce travail relève d'un paradigme interprétativiste. Cette posture est servie par une stratégie de recherche qualitative assortie d'un mode de raisonnement abductif.

1.1.1. Le choix de l'interprétativisme

Selon les auteurs, le répertoire des paradigmes épistémologiques est plus ou moins étendu. Là où Le Moigne (1990) identifie deux courants que sont le positivisme et le constructivisme, Wacheux (1996)¹⁷⁴ évoque quatre paradigmes : le positivisme, la sociologie compréhensive,

¹⁷⁴ La proposition de Wacheux (1996) reprend celle de DE BRUYNE, P., HERMAN, J. et SCHOUTEETE, M. (1974), *Dynamique de la recherche en Sciences Sociales*. Paris : Presses Universitaires de France.

le fonctionnalisme et le constructivisme. Dans une perspective de simplification qui n'est sans doute pas sans dénaturer la richesse des approches mobilisables, nous avons opté pour la classification proposée par Perret et Séville (2003) qui identifie trois positions épistémologiques dont la déclinaison est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau T2-21 – Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Source : Perret et Séville (2003 : 14-15)

Les paradigmes Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	<ul style="list-style-type: none"> - Hypothèse réaliste - Il existe une essence propre à l'objet de connaissance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hypothèse relativiste - L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical). 	
La nature de la « réalité »	<ul style="list-style-type: none"> - Indépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse déterministe - Le monde est fait de nécessités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse intentionnaliste - Le monde est fait de possibilités. 	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	<ul style="list-style-type: none"> - La découverte - Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » - Statut privilégié de l'explication. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'interprétation - Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » - Statut privilégié de la compréhension. 	<ul style="list-style-type: none"> - La construction - Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » - Statut privilégié de la construction.
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifiabilité - Confirmabilité - Réfutabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Idiographie - Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs). 	<ul style="list-style-type: none"> - Adéquation - Enseignabilité.

Partant de cet inventaire, nous explicitons ci-après en quoi la posture que nous avons empruntée ne relève ni du positivisme, ni du constructivisme, et s'insère de manière opportune dans le courant de l'interprétativisme.

1.1.1.1. La négation de certains principes structurants du positivisme et du constructivisme

Le paradigme originel en sciences de gestion est de **nature positiviste**. Dans la continuité des travaux de Comte (1949)¹⁷⁵, ce courant se fonde sur cinq principes (Wacheux, 1996) dont nous explicitons la non-applicabilité dans la présente recherche.

Le premier principe positiviste à être battu en brèche est **l'hypothèse ontologique**, qui renvoie à la « Réalité du Réel » ou à la « Naturalité de la Nature » (Le Moigne, 1990). C'est en effet, la dynamique de l'après-transmission telle qu'elle est mise en œuvre et vécue par le cédant dans cette étape de vie qui nous intéresse, c'est-à-dire « l'interaction entre l'objet et le sujet » (Charreire et Huault, 2001) plutôt que la réalité de l'après-transmission qui est peu repérable en raison du déficit d'informations précises portant sur le devenir des cédants après la transmission de leur PME. Le second principe du positivisme est celui **d'un univers câblé** (Wacheux, 1996). Fondée sur l'hypothèse déterministe (Perret et Séville, 2003), la démarche scientifique y est considérée comme apte à découvrir les lois de la Nature qui régissent les phénomènes humains. Cette hypothèse est inopérante ici, car la diversité des transmissions et des parcours de vie nous font douter du caractère prédéterminé de ces opérations. Le troisième précepte consacre **l'objectivité**. Wacheux (1996 : 93) précise que « si le réel est, en soi, il doit exister indépendamment du sujet qui déclare le percevoir ou l'observer ». Or, la recherche liminaire qui nous a conduite à faire émerger d'une étude de cas pilote des théories jusqu'alors non mobilisées pour l'étude de l'après-transmission, et l'interprétation qui est menée *a posteriori* du vécu des cédants tels qu'ils le racontent, nous situe d'emblée dans une approche subjective. Le quatrième axiome s'intéresse à la **naturalité de la logique** et permet l'application d'une « manière uniforme de raisonner » (Comte, 1949) conduisant l'explication à endosser un statut privilégié (Perret et Séville, 2003). Le déficit de travaux académiques sur l'après-transmission ne peut nous conduire à proposer une « logique naturelle » (Wacheux, 1996 : 94) permettant d'émettre des hypothèses à partir de la théorie. Enfin, le cinquième principe de la **moindre action** (Wacheux, 1996) qui soutient les vertus de la simplicité au travers de la recherche d'une solution unique, nous apparaît encore une fois contraire à la diversité et la complexité des situations singulières d'après-transmission étudiées. L'ambition du présent travail relève plutôt du repérage des processus cognitifs de conception découlant sur des stratégies d'action (Charreire et Huault, 2001), puisque la

¹⁷⁵ COMTE, A. (1949), *Cours de Philosophie Positive – Discours sur l'esprit positif*, Ed. Ch. Le Verrier, 2 vol. Paris : Editions classiques Garnier. Cité par Wacheux (1996).

recherche vise à produire une modélisation du processus d'après-transmission et l'identification d'une taxonomie des cédants-réinvestisseurs.

Progressivement d'autres courants émergent et remettent en cause la nature « déshumanisée » du paradigme positiviste, d'autant plus que « la nécessaire interprétation des résultats de l'observation contredit le principe ontologique » (Wacheux, 1996 : 40). Le **constructivisme s'inscrit dans une approche radicalement opposée**, et nous abordons désormais les motifs pour lesquels cette posture est rejetée.

Si ce paradigme épistémologique « partage avec le courant interprétatif un certain nombre d'hypothèses relativistes » (Perret et Séville, 2003 : 14), il s'en éloigne pour ce qui concerne le **chemin de la connaissance produite**. Le constructivisme considère en effet que « le produit de la recherche est une création, une construction interactive entre le sujet et l'objet » (Charreire, Huaut, 2001 : 38). Ce principe ne s'applique pas à la recherche en cours car le sens de l'après-transmission n'est **pas co-construit** avec les cédants. De plus, le projet de recherche sort affiné de l'étude liminaire mais il ne fait pas l'objet d'une redéfinition permanente par le chercheur ou les acteurs sollicités comme le veut le paradigme constructiviste. Par ailleurs, même si la réalité de l'après-transmission est mise en lumière grâce à la subjectivité du chercheur, la connaissance produite ne s'inscrit **pas dans une orientation pragmatique** (Charreire, Huaut, 2001) et n'a **pas de finalité à visée transformatrice** (Thiéart, 1999 [2003]). Bien que le troisième objectif de la recherche consiste à aboutir à la formulation de préconisations à destination des cédants et de leurs accompagnants, la question principalement posée dans cette étude relève de la compréhension des motivations des acteurs concernés au premier chef, à savoir les ex-proprétaires-dirigeants de PME.

1.1.1.2. Les arguments en faveur de l'interprétativisme

L'interprétativisme apparaît comme une autre voie où « la réalité est essentiellement mentale et perçue – hypothèse phénoménologique –, et le sujet et l'objet étudié sont fondamentalement interdépendants -hypothèse d'interactivité » (Schwandt, 1984)¹⁷⁶. Nous estimons que l'objet de recherche retenu appelle le choix d'une **posture interprétativiste** afin

¹⁷⁶ SCHWANDT, T.A. (1984), « Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry », dans DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S. (eds), *Handbook of Qualitative Research*. London : Sage, pp.118-137. Cité par Thiéart (2003).

de constituer un cadre de référence (Dumez, 2011-2) adapté à l'articulation dessinée avec les pôles théorique et technique de la recherche (Wacheux, 1996).

Aliouat (1998) précise que « la visée est interprétative en ce qu'elle tente d'expliquer des phénomènes passés ou actuels et de produire des systèmes d'interprétation possibles. Elle peut être génératrice de concepts ou de propositions théoriques ». Il s'agit dans cette recherche d'écouter, de **comprendre les intentions et les motivations d'un acteur singulier** (Perret et Séville, 2003) et d'étudier leur potentielle expression en vue de proposer une lecture théorique de l'après-transmission du point de vue du cédant (pôle théorique).

La **connaissance produite est de nature relativiste** car elle se fonde sur le présupposé de la « représentabilité de nos expériences » (Le Moigne, 1990 : 106). Le vécu de l'après-transmission existe, mais il est abordé au travers du prisme du chercheur. En tant qu'observatrice participante, c'est notre empathie qui permet de rendre intelligible le récit du cédant (Bogdan et Biklen, 2006 ; Mucchielli, 2009-1), seul acteur à avoir fait l'expérience de ce phénomène (pôle technique). Au final, c'est bien la volonté « de considérer les phénomènes humains comme des phénomènes de sens (concernant des significations issues ou touchant les autres hommes) qui peuvent être “compris” par un effort spécifique tenant à la fois à la nature humaine du chercheur et à la nature de ces phénomènes de sens » (Mucchielli, 2009-4 : 205) qui fonde le **projet de compréhension de la réalité**. Celui-ci est à entendre ici dans une stricte acception puisque c'est le chercheur qui interprète le sens du comportement du cédant (Lee, 1991).

1.1.2. Le recours à une stratégie de recherche qualitative

Bien que les méthodologies qualitatives soient « désormais familières des sciences de gestion » (Gombault, 2005 : 32) et opportunes pour des situations-problèmes où la prise en compte de l'expérience des acteurs est incontournable (Strauss et Corbin, 1990), il convient d'explicitier en quoi les objectifs visés ici plaident résolument en faveur d'une **stratégie de recherche qualitative**. Hlady Rispal (2002) propose une analyse comparée des principes de l'alternative recherche quantitative *versus* recherche qualitative, dont nous produisons une synthèse en annexe T2-29.

Le choix de recourir à une approche qualitative se fonde sur la confrontation des orientations du présent projet de recherche avec les principes définis par cet auteur. Avant d’oser une quelconque interprétation de l’après-transmission du point de vue du cédant, l’étude en cours vise « **Le Verstehen** »¹⁷⁷ (Hlady Rispal, 2002) de ce phénomène humain (Mucchielli, 1974 [1998]), c'est-à-dire la compréhension entendue comme l’action de saisir par l’intelligence¹⁷⁸. Dès lors que ce travail s’inscrit dans une logique de découverte, sans préjuger des théories applicables, il cherche à **générer des concepts, des propositions théoriques, des modèles** (Thiéart, 2003). Hlady Rispal (2002 : 27) considère à cet effet que « tout peut être significatif », les variables ne pouvant donc être contrôlées qu’*a posteriori*. Cet objectif de compréhension en profondeur se concentre sur un sujet central : **le cédant**. Il est vu comme un acteur détenteur d’un vécu qu’il est seul à connaître, présumé riche de données à analyser. A l’instar de Bruyat (1993), Verstraete (2003) ou Paturel (2005) qui considèrent que l’entrepreneuriat ne peut se concevoir sans l’interaction entre l’entrepreneur et l’objet organisationnel qu’il a impulsé et qui le légitime, nous considérons que l’après-transmission ne peut être comprise que dans l’interaction entre le couple sujet/objet, à savoir le duo cédant/après-transmission car cette situation est intimement liée à l’expérience des cédants (Strauss et Corbin, 1990). La perspective est alors **idiosyncrasique**¹⁷⁹ puisque c’est la compréhension de l’après-transmission dans son contexte qui nous intéresse ainsi qu’une description de l’individualité du phénomène étudié (Hlady Rispal, 2002). La finalité de la démarche empruntée ne vise pas à dire et expliquer la réalité en général, mais à produire un construit sur la réalité telle qu’elle s’exprime par les acteurs (Wacheux, 1996). En ce sens, elle constitue seulement l’éclairage possible d’une réalité, empreinte d’**interprétation** (Hlady Rispal, 2002). Le fait humain de l’après-transmission du point de vue du cédant n’est pas directement intelligible. Il « nécessite des efforts intellectuels faits “en compréhension”, orientés vers sa recherche et sa mise à jour » (Mucchielli, 2009-2 : 143). La posture épistémologique choisie inscrit nécessairement la démarche de production de connaissance dans un « principe d’interaction avec les sujets étudiés » (Gombault, 2005 : 37). Le regard porté sur l’après-transmission, racontée et vécue par les cédants rencontrés, est de fait imprégné de notre **subjectivité**. Cette dernière constitue le principal « outil d’investigation »

¹⁷⁷ Le *Verstehen* est une notion développée par WEBER, M. (1965), *Essai sur la théorie de la science*. Paris : Plon.

¹⁷⁸ Etymologie du substantif “compréhension”. Source CNRTL consultée le 9 janvier 2012 : <http://www.cnrtl.fr/etymologie/compréhension>.

¹⁷⁹ Adjectif issu du substantif “idiosyncrasie”. La lexicographie de ce dernier terme le définit comme la manière particulière et personnelle de réagir, la personnalité psychique propre à chaque individu. Source CNRTL consultée le 9 janvier 2012 : <http://www.cnrtl.fr/definition/idiosyncrasie>.

(Arnaud, 1996) qui nécessite cependant une mise à distance régulière, un mouvement de participation-décentration de l'observateur partie prenante de l'objet observé afin de donner du sens aux discours et aux actions (Hlady Rispal, 2002).

1.1.3. L'emploi d'un mode de raisonnement abductif

Il nous faut expliciter le choix du mode de raisonnement contenu dans la logique de recherche mise en œuvre. Les trois perspectives possibles sont la déduction, l'induction et l'abduction. Le **raisonnement déductif** procède d'une démonstration qui consiste à formuler des hypothèses qui sont ensuite évaluées à l'aune d'une réalité empirique (Charreire et Durieux, 1999 [2003]). Le manque de travaux relatifs à l'après-transmission exclut d'emblée la possibilité d'élaborer des hypothèses ou de définir un modèle *a priori* à partir d'une littérature existante, et donc, de procéder par déduction. **L'induction** procède d'« une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes » (Charreire et Durieux, 2003 : 60). Elle cherche à établir des règles générales (David, 2001) à partir de découvertes considérées constantes *a priori* (Charreire et Durieux, 2003). Cette approche nous semble inadéquate au regard du temps disponible pour cette recherche doctorale et de l'existence de travaux de recherches en entrepreneuriat, dont nous estimons pouvoir nous inspirer.

L'abduction est une troisième voie qui relève de « l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses » (Koënic, 1993 : 7)¹⁸⁰. Ce chemin vers la connaissance est particulièrement adapté lorsqu'il s'agit « d'aider à produire du sens à l'aide de la comparaison » (Charreire et Durieux, 2003 : 61) et d'analyser un processus (Hlady Rispal, 2002). L'objectif global de la présente étude cherche à dépasser une visée purement compréhensive d'un thème peu défriché, pour proposer des conceptualisations novatrices quant au thème de l'après-transmission du point de vue du cédant. Dans un tel contexte, le recours à un **mode de raisonnement abductif** se révèle prometteur (Thiétart, 1999 [2003]). Dès lors, c'est une démarche d'exploration qualitative au

¹⁸⁰ Koënic (1993) emprunte à Blaug (1982) l'idée de cette opération mentale, qui vise à mettre en ordre les matériaux empiriques par la découverte de régularités. BLAUG, M. (1982), *La méthodologie économique*. Paris : Economica.

caractère hybride, procédant par allers-retours entre le terrain et la théorie, qui guidera notre propos.

1.2. La méthode des cas pour accéder au réel

Saporta (2003), Lasch et Yami (2008) soulignent la préférence des recherches françaises en entrepreneuriat en faveur des approches qualitatives à visée essentiellement exploratoire. L'objectif principal de la recherche étant de développer une compréhension en profondeur de l'après-transmission du point de vue du cédant, la collecte de données qualitatives s'impose en raison de la force de ce type de données. Miles et Huberman (2003 : 28) soulignent, en effet, que la collecte de « données qualitatives et l'attention portée à l'expérience vécue des personnes sont fondamentalement adaptées à la localisation des significations que les individus ont des événements, des processus et des structures de leur vie ». Dans ce contexte, la méthode des cas s'avère pertinente pour servir l'objectif visé. Elle se décline sous la forme d'une étude de cas multiples composée de sept cas recensés de manière progressive en vue de respecter les critères de l'échantillonnage théorique (Hlady Rispal, 2002).

1.2.1. La méthode des cas, une approche pertinente pour cette recherche

Selon Collerette (2009 : 91), « la méthode de l'étude de cas consiste [...] à rapporter une situation réelle prise dans son contexte, et à l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse ». Elle s'inscrit dans l'orientation générale des analyses qualitatives (Gombault, 2005) dont la visée est de répondre aux questions du comment et du pourquoi par des « descriptions riches » et des « explications pleines de sens (*insightful*) » (Dumez, 2011-2 : 48).

Bien que plébiscitée dans les recherches doctorales en entrepreneuriat sur la période de 2004 à 2007 (Messeghem et Verstraete, 2008), la méthode des cas a fait l'objet de nombreuses critiques. Saporta (2003) relève d'une part, l'éclectisme méthodologique mis en œuvre dans les thèses (études de cas mono-site, études de cas multi-sites, études longitudinales) ce qui peut faire craindre une utilisation galvaudée (Smith, 1991). Les reproches formulés d'autre part, portent sur les possibilités de généralisation. Bien qu'il soit possible de considérer que ces motifs relèvent d'une méconnaissance des spécificités de la méthode des cas (Yin, 2012), car il s'agit de viser non une généralisation statistique mais une généralisation analytique

(Gombault, 2005), il apparaît nécessaire de justifier la pertinence du recours à une telle approche dans la présente recherche.

La motivation à recourir à la méthode des cas comme stratégie de recherche à part entière (Yin, 2012) est triple et se justifie par la singularité du projet de recherche (Hlady Rispal, 2002). En premier lieu, l'après-transmission du point de vue du cédant se révèle **peu ou pas investiguée dans la littérature académique**. Or cette méthode de collecte des données qualitatives est particulièrement adaptée lorsqu'il s'agit de découvrir des régularités (Koënik, 1993) et que l'« on suppose [...] le domaine investi comme peu défriché dans son thème ou dans son mode d'approche » (Hlady Rispal, 2000 : 63). En second lieu, nous considérons que le scénario de vie développé par le cédant après la transmission de sa PME n'est saisissable que dans une **mise en contexte spatio-temporelle** car la frontière entre l'après-transmission et son contexte est peu évidente, ce qui renvoie à l'usage pertinent de la méthode des cas dans ce registre de situations (Yin, 2012). « Stratégie d'accès au réel puissante » (Wacheux, 1996 : 97) permettant de reconstituer des cycles de vie individuels (Yin, 1990), la méthode des cas s'annonce prometteuse pour éclairer avec finesse ce que recouvre cette phase de vie du cédant, tant dans son élaboration, sa mise en œuvre ou son vécu. Enfin, notre ambition dans ce travail de recherche est de **générer des concepts et des propositions théoriques** (Hlady Rispal, 2002) **originaux** pour décrypter le phénomène de l'après-transmission. Cette orientation relève de la volonté de procéder à une généralisation théorique (ou analytique) et non statistique (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2012) dans la mesure où « il s'agit plutôt d'une théorie intermédiaire ou "à moyenne portée", c'est-à-dire, en apparence, locale et contextuelle et, en filigrane, porteuse d'un questionnement plus large » (David, 2005 : 143).

La flexibilité de la méthode des cas est également à souligner, car cette méthode peut servir une diversité de logiques de recherche (Hlady Rispal 2002) ; c'est ainsi qu'elle a été mobilisée sous la forme d'une étude de cas unique utilisé comme pilote dans la première phase d'étude (Thiétart, 1999 [2003]) de cette recherche. Nous ne revenons pas ici sur les motivations sous-jacentes de cet usage et ses modalités de mise en œuvre. Nous invitons le lecteur à se référer au besoin au chapitre liminaire et poursuivons ci-après par la présentation de l'étude de cas multi-sites, cœur de l'étude empirique.

1.2.2. Une étude de cas multiples au cœur de l'étude empirique

La phase liminaire de recherche a permis de dégager les axes de la littérature qui ont ensuite été investigués. Il convient désormais de poursuivre l'exploration tout en testant le potentiel confirmatoire des premières conceptualisations. Recourir à une étude de cas multi-sites en vue de « sonder un phénomène, de générer une théorie » (Hlady Rispal, 2002) procède du troisième objectif défini par Stake (1994), légitimant l'emploi de cette méthode de collecte et d'analyse de données. D'après Collerette (2009 : 92), « l'étude de cas multiples consiste à identifier des phénomènes récurrents parmi un certain nombre de situations ». A l'instar d'autres recherches en entrepreneuriat ayant mobilisé la méthode des cas multiples (Boussaguet, 2005 ; Le Bègue, 2011), notre objectif est double. Il s'agit de comprendre le phénomène de l'après-transmission du point de vue du cédant, et d'en analyser le processus en leur donnant un sens à partir de l'interprétation des données recueillies.

1.2.2.1. Les critères de l'échantillonnage théorique

La première étape de la mise en œuvre d'une étude de cas multi-sites procède de la constitution de l'échantillon à étudier. La stratégie de recherche étant de nature qualitative, il s'agit de retenir des cas, non pour leur représentativité statistique, mais pour des motifs théoriques (Bogdan et Biklen, 2006). La composition de l'échantillon ne vise pas à être représentatif d'une population mère, mais à **servir la résolution du problème soumis à l'examen** (Wacheux, 1996). Dès lors, « il s'agit de sélectionner un certain nombre de groupes, de cas et d'événements considérés comme prometteurs par rapport à l'étude d'une situation ou d'un phénomène et permettant de développer le travail théorique en cours » (Paillé, 2009-1 : 69).

Hlady Rispal (2002) identifie les critères de **l'échantillonnage théorique** en cinq composantes que sont : la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche. Cette déclinaison nous a guidée pour choisir d'intégrer tel ou tel cas dans l'étude empirique, en amont de la collecte des données sur le terrain.

La **représentativité théorique**, c'est-à-dire l'homogénéité des cas du point de vue de la question de recherche, est remplie par l'adéquation des caractéristiques de la situation de gestion étudiée avec celles fixées comme critères de délimitation de l'objet d'étude, dans la première section du chapitre liminaire.

Le critère de **variété** est indispensable ici dans la mesure où l'un des objectifs de la recherche consiste à générer concepts et théories. Il est couvert par la diversité des attributs des cas sélectionnés quant au secteur d'activité de la P.M.E cédée, au délai écoulé entre la cession de l'entreprise et le moment de l'investigation empirique que nous menons, au type d'activité exercée après la transmission et au genre du cédant. Le choix de constituer un échantillon mixte en genre procède de trois motifs. Le premier se fonde sur la mise en lumière par Erikson (1963) de réponses différentes de la part des hommes et des femmes quant à la résolution des enjeux de croissance relevant de l'intimité et de la générativité. La seconde raison repose sur un vécu différencié de la transition du mitan selon le genre (Vaillant, 1977 ; Levinson et Levinson, 1996 ; Hudson, 1999). Enfin, les préférences psychologiques au sens du MBTI® quant à la dimension de la prise de décision sont dissemblables entre hommes et femmes (Gardner et Martinko, 1996).

La notion d'**équilibre** de l'échantillon a également été prise en compte dans la mesure où, partant de caractéristiques communes quant à la circonstance de l'après-transmission, la variété a porté uniquement sur quelques aspects de chaque cas. Cette approche permet de garantir tout à la fois, permanence et changement.

Le critère de **potentiel de découverte** est incontournable afin de pouvoir étudier en profondeur l'objet de la recherche. Il pose la question de la richesse que le cas peut apporter à la conceptualisation (Collerette, 2009). Pour ce faire, il convient de s'assurer que les acteurs interrogés acceptent de livrer leurs vécus professionnel et personnel. Ceci peut relever de la gageure au regard du contexte exploratoire qui impose de garder une ouverture pour la découverte, et donc un certain flou pour les répondants, et du caractère potentiellement sensible de l'objet d'étude qui risque de limiter le contenu des échanges. Le recours à des informants de notre réseau personnel et professionnel ayant également des liens personnels et/ou professionnels avec les cédants qu'ils nous ont conseillée de solliciter, a grandement facilité les prises de contacts et a, nous semble-t-il, accéléré la mise en confiance des répondants permettant une investigation en finesse.

La dernière composante concerne la **prise en compte de l'objectif de recherche**. S'agissant d'un travail à vocation exploratoire visant la modélisation de l'après-transmission, l'élaboration d'une taxonomie des cédants-réinvestisseurs en PME et la formulation de préconisations, l'intégration des critères précédents de l'échantillonnage théorique concourt à ce que l'objectif de compréhension en profondeur et de conceptualisation novatrice soit atteignable.

La validation définitive de l'inscription d'un cas dans l'échantillon s'est faite en aval de la première rencontre. En effet, même si les critères de délimitation de l'échantillon ont été pressentis comme valides sur la base des informations collectées auprès de nos informateurs relais, certains éléments n'ont pu être vérifiés qu'*a posteriori*. Il en va ainsi, par exemple, de la santé de la PME cédée, du pouvoir décisionnel du cédant ou de la non-détention simultanée d'autres entreprises. Même si le risque potentiel de déclassement de cas présumés opportuns existait, les renseignements obtenus de la part des informants se sont révélés fiables. La prise en compte des critères d'échantillonnage est synthétisée dans le tableau ci-après.

Tableau T2-22 – L’application des critères d’échantillonnage à la recherche

Elaborée à partir de Hlady Rispal (2002 : 82-84)

Critères d’échantillonnage théorique	Implications	Degré d’exigence	Prise en compte dans l’étude empirique	Modalité de prise en compte dans la recherche
Représentativité théorique	Homogénéité des cas du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées.	Indispensable	Oui	<ul style="list-style-type: none"> - Validation des critères de délimitation de l’objet d’étude - 5 critères <ul style="list-style-type: none"> • cédant majoritaire, non <i>portfolio</i> • entreprise cédée est une PME, • saine ou apparemment saine • cession à titre onéreux • motif de cession autre que le départ en retraite.
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels, <i>etc...</i>).	Indispensable si étude de cas multi-sites à visée de génération de théorie	Oui	<ul style="list-style-type: none"> - Secteur d’activité de la PME cédée - Sélai entre la cession et l’étude empirique - Activité post-transmission - Genre du cédant.
Equilibre	Recherche d’un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes.	Souhaitable	Oui	<ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques communes : 5 critères de délimitation de l’objet d’étude - Caractéristiques variables : 4 critères.
Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l’étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d’investigation en profondeur.	Indispensable	Oui	<ul style="list-style-type: none"> - Recours à des informants - Appui sur réseau personnel et professionnel - Liens personnels et/ou professionnels entre informants et cédants.
Prise en compte de l’objectif de recherche	Sélection différente selon l’objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie.	Logique	Oui	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration des critères précédents en vue d’une compréhension en profondeur et d’une conceptualisation novatrice.

1.2.2.2 La délicate identification des cas

Selon Gombault (2005), l'un des défis de l'étude de cas est le caractère chronophage qu'engendre le devoir de présence du chercheur sur le terrain. Pour ce qui concerne cette étude, c'est la **difficulté à identifier des cas potentiels** répondant aux délimitations précédemment définies qui nous a ralenti. Partant de l'impossibilité de recourir à une base de données permettant d'accéder aux coordonnées des cédants en PME, l'échantillon s'est constitué au fil du temps, au fur et à mesure des rencontres et des sollicitations, selon le procédé de la « boule de neige ». Afin de réduire le frein de l'accès au terrain, nous avons largement fait appel à notre réseau personnel et professionnel. Des associations de dirigeants d'entreprise tels que Courants Porteurs Bretagne¹⁸¹ ou le CJD¹⁸², ainsi que le CRA, réseau d'accompagnement de cédants et repreneurs d'entreprises ont été sollicités afin d'identifier directement des cédants entrant potentiellement dans la cible de l'étude.

En définitive, tous les cédants contactés ont accepté de nous rencontrer, confirmant la force de l'informateur-relais pour accéder à des situations et personnes pertinentes. Ces accords obtenus facilement ne doivent cependant pas nous dispenser de réfléchir aux raisons qui ont conduit les interviewés à accepter ces rencontres, même si « le chercheur ne peut pas, bien entendu, être toujours certain des motivations qui ont conduit son interlocuteur à accepter l'entretien » (Romelaer, 2005 : 131). Sans avoir la prétention de la certitude, des motivations plurielles ont pu être repérées, rejoignant les ressorts classiques évoqués par Romelaer (2005). Pour certains cédants, il s'agissait de répondre par politesse, puisque le face à face prenait sa source dans une relation personnelle ou professionnelle des deux interlocuteurs en présence. D'autres ont peut-être vu dans ces rendez-vous une façon de répondre à leur envie d'être écoutés, leur « besoin de parler », alors que d'autres enfin ont pu se sentir « “fiers” d'être considérés comme une source de données intéressantes pour une recherche scientifique » (Romelaer, 2005 : 130).

¹⁸¹ Courants Porteurs Bretagne est une association de dirigeants d'entreprise à vocation régionale, créée en 2004 à Landerneau (29) par un groupe de dirigeants d'entreprise souhaitant développer un réseau avec une différenciation forte. Informations issues du site : <http://www.courants-porteurs.com/>.

¹⁸² CJD : Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises. Ce mouvement patronal national a été créé en 1938. Composé de jeunes dirigeants, représentatifs du tissu économique, il défend l'idée d'un libéralisme responsable. Informations issues du site : <http://www.cjd.net/> .

1.2.3. La composition de l'échantillon

L'identification du nombre de cas requis fait débat. Eisenhardt (1989) souligne que la majorité des recherches usant de cette méthode intègre de quatre à six cas, sachant qu'il lui semble délicat de générer une théorie complexe en dessous de ce seuil. *A contrario*, Yin (2012) considère que la nature de certaines recherches autorise de recourir à un nombre limité de cas, voire de procéder à l'étude d'un cas unique lorsqu'il s'agit de mener une exploration en profondeur. S'agissant de la présente recherche, nous considérons que c'est la question de recherche qui commande (Hlady Rispal, 2002) et que c'est le potentiel de comparaison et de réplification qu'autorise l'étude de cas multiples qui importe (Gombault, 2005). Dès lors, le repérage du nombre de cas utiles n'est réalisable qu'*a posteriori* lorsque la saturation théorique est atteinte. Elle correspond au « moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime » (Hlady Rispal, 2002 : 87).

L'échantillon se compose ici d'une « série de cas construite de manière à rendre possible leur comparaison, ce qui implique à la fois similitudes et différences entre ces cas » (Bertaux, 1997 [2005] : 27). L'étude de huit cas s'est avérée nécessaire pour aboutir à une réplification satisfaisante pour opérer une généralisation théorique (Yin, 1990). La composition détaillée de l'échantillon figure dans le tableau T2-23. Les informations relatives à la santé de l'entreprise ne sont pas indiquées dans la mesure où ce critère a été vérifié lors des conversations avec le cédant sans être approfondi. S'agissant des circonstances de la transmission, l'exclusion du motif de départ en retraite du cédant a été validée en amont des premières rencontres. Les informations plus détaillées concernant le contexte des transmissions sont évoquées ultérieurement.

Tableau T2-23 – La composition de l'échantillon de l'étude de cas multiples

Cas	Sexe	Situation de famille	Profil MBTI®	Age (cession)	Age (entretiens)	Statut entreprise cédée	Activité entreprise cédée	Dpt ¹⁸³	PME		Pouvoir décisionnel	Cession à titre onéreux
									Nbre salariés	CA ¹⁸⁴ avant cession	% du capital	Repreneur
B	Homme	Marié 3 enfants	ESTJ	50	53	SA	Expertise Comptable et Audit	29	110	7 Millions €	70%	Groupe national
C	Femme	Mariée 4 enfants	INTJ	34	37	SARL	Energies renouvelables	56	40	NC ¹⁸⁵	100% (avec conjoint)	Groupe international
D	Femme	Mariée 5 enfants	ENTP	35	48	SARL	Boulangerie	44	3	NC	100% (avec conjoint)	RPP ¹⁸⁶
E	Homme	Remarié 2 enfants	ESTJ	34	49	SA	Bureautique	56	40	3 Millions €	100% (avec famille)	RPP
F	Homme	Remarié 3 enfants	ENFP	52	60	SARL	Conseil en organisation, management	56	2	NC	Majoritaire ¹⁸⁷	Futur conjoint
G	Homme	Divorcé 2 enfants	ISTJ	57	60	SARL	Nettoyage	56	120	5 Millions €	100% (avec famille)	RPP
H	Femme	Mariée 1 enfant	ISFJ	47	53	SARL	Prestations de formation Informatique	29	1 (plus vacataires)	243 400 € ¹⁸⁸	50%	Groupe régional
I	Homme	Marié 2 enfants	ISTJ	56	63	SA	Travaux Publics	56	52	9 Millions €	Majoritaire	RPP

¹⁸³ Dpt : Département du siège de l'entreprise cédée.

¹⁸⁴ CA : Chiffre d'affaires.

¹⁸⁵ NC : Non communiqué. Dans les cas C, D et F, les cédants ne se souvenaient plus du chiffre d'affaires réalisé avant la cession.

¹⁸⁶ RPP : Repreneur Personne Physique.

¹⁸⁷ Dans les cas F et G, le détail de la répartition des parts n'a pas été communiqué par le cédant, mais il était détenteur de la majorité du capital.

¹⁸⁸ Chiffre d'affaires d'une demi-année, la cession ayant été réalisée en juin 2006.

1.3. Le format de la collecte des données

Mucchielli (2009-4 : 205) précise que « dans les méthodes qualitatives, ce qui caractérise les techniques de recueil, c'est essentiellement l'implication du chercheur dans le maniement de la technique qu'il utilise ». Notre façon de procéder s'inscrit résolument dans cette approche puisque deux types particuliers d'entretiens ont été successivement menés. Le premier procède de la **technique du récit de vie**, alors que le second consiste en un **entretien de découverte du type MBTI®**.

Nous précisons dès à présent les informations relevant de l'espace-temps des entretiens. Nous avons bien conscience que le **lieu de l'entretien** n'est pas anodin car il conditionne en partie les modalités de son déroulement. Afin que le cédant se sente en confiance, le choix du lieu lui a été laissé. Pour deux des études de cas, les entretiens se sont déroulés dans les locaux de l'activité professionnelle actuelle du cédant (cas C et E) alors que pour les cas B et I, ils ont eu lieu dans les bureaux de l'entreprise cédée. Dans deux autres cas, nous nous sommes rencontrés au domicile du cédant (cas F et G), pour le cas D, dans des espaces publics et pour le cas H au sein de l'établissement de formation où l'auteur de cette thèse exerce son activité. S'agissant de **l'horaire**, nous avons estimé que seul le cédant saurait quel créneau serait le plus approprié pour ne pas être dérangé. Contrairement à l'expérience de Romelaer (2005), les moments de rencontre n'ont pas forcément eu lieu en fin de journée ou en fin de semaine. Sachant que « le contenu d'un entretien est susceptible d'être "coloré" par les préoccupations principales du répondant au moment où il se déroule » (Romelaer, 2005 : 128), nous avons identifié les risques d'interruption potentielle (téléphone, collaborateur...), de réduction du temps initialement prévu, voire d'ajournement de l'entretien. Nous nous sommes préparée à cette éventualité, en restant la plus neutre possible, quitte à interrompre l'enregistrement en cours, à poursuivre ultérieurement l'entrevue ou à la reporter.

La **durée des entretiens** a largement varié selon la disponibilité, le caractère prolixe des cédants ainsi que la technique de recueil mobilisée. Ainsi l'entrevue la plus courte s'est déroulée sur 30 minutes, et la plus longue en 2 heures et 19 minutes. Force est de constater que les entretiens ont généralement duré plus longtemps que le temps initialement prévu, signe de l'intérêt porté par les cédants à la présente recherche.

Les précisions relatives au nombre d'entretiens par cas, à l'articulation des méthodes de recueil des données, à la date de leur réalisation, à leur durée et à leur lieu de déroulement figurent dans le tableau ci-après.

Tableau T2-24– Le déroulement des entretiens de l'étude de cas multiples

Cas	Entretien N° 1	Entretien N° 2	Entretien N° 3	Méthode du récit de vie	Méthode MBTI®	Date	Durée	Lieu
B	X			X		01/02/10	55 mn	Bureau Entreprise cédée
		X			Questionnaire (par mail) + découverte du type	29/11/11	1 h 09 mn	Rendez-vous <i>via Skype</i>
C	X			X		11/03/10	30 mn	Bureau Activité professionnelle du cédant
		X			Découverte du type	25/05/12	2 h 19 mn	<i>Idem</i>
D	X			X		19/11/12	1 h 29 mn	Lieu public
		X			Questionnaire + découverte du type	19/12/12	1 h 02 mn	Lieu public
E	X			X		29/11/11	1 h 42 mn	Bureau Activité professionnelle du cédant
		X		X	Questionnaire (par mail)	13/12/11	2 h 09 mn	<i>Idem</i>
			X		Découverte du type	14/05/12	52 mn	<i>Idem</i>
F	X			X		29/11/11	59 mn	Domicile du cédant
		X		X		30/11/11	30 mn	<i>Idem</i>
			X		Questionnaire + découverte du type	14/12/11	18 mn	<i>Idem</i>
G	X			X		06/12/11	1 h 58 mn	Domicile du cédant
		X			Questionnaire + découverte du type	13/12/11	47 mn	<i>Idem</i>
			X	X	Debriefing découverte du type	07/05/12	49 mn	<i>Idem</i>
H	X			X		21/02/12	1 h 04 mn	Bureau professionnel du chercheur
		X			Questionnaire + découverte du type	20/03/12	1 h 30 mn	<i>Idem</i>
I	X			X	Questionnaire	24/5/12	1 h 54 mn	Bureau Entreprise cédée
		X		X	Découverte du type	31/5/12	1 h 29 mn	<i>Idem</i>

1.3.1. Le récit de vie comme technique centrale de recueil de données

Gombault (2005) constate le recours régulier à une **technique centrale de collecte des données** qui est privilégiée en raison de son utilité dans le plan de recherche. Dans cette étude, la méthode des récits de vie remplit cette fonction d'une part, car elle est le premier instrument d'enquête orale mobilisé dans l'étude empirique ; d'autre part, elle est la méthode sous-jacente à laquelle nous nous sommes systématiquement référée lors des entretiens d'une autre nature.

Après avoir souligné le transfert dont la méthode des récits de vie a fait l'objet du domaine de la sociologie à celui de la gestion, son intérêt quant à l'objet de la recherche en cours est argumenté. Les modalités du déroulement de l'entretien de récit de vie sont ensuite précisées.

1.3.1.1. Le récit de vie, un transfert de technologie de la sociologie à la gestion

Fréquent en histoire et en sociologie, **l'emploi des méthodes biographiques se développe progressivement en sciences de gestion**. Institutionnalisée par les tenants de l'Ecole de Chicago¹⁸⁹, « la méthode biographique est l'exemple d'un "transfert de technologie" possible entre la sociologie et les sciences de l'action » (Wacheux, 1996 : 126). Saporta (2003 : 13) légitime son usage comme stratégie de recherche en entrepreneuriat car « plus que dans les traits de personnalité dont les limites sont désormais connues, c'est dans le passé du créateur d'aujourd'hui que l'on peut trouver les traits dispositionnels qui l'ont conduit à passer à l'acte ». Elle a largement fait ses preuves dans le cadre de recherches portant sur la transmission d'entreprise (Pailot, 1999 ; Barbot et Richomme-Huet, 2003 ; Pailot, 2003 ; Bah, 2006 ; Fillis, 2006 ; McKenzie, 2007).

Selon Raybaut (2009 : 221), le récit de vie est une « une méthode de recueil et de traitement de récits obtenus auprès de personnes rapportant leur vécu quotidien passé ou présent ». Histoire objective et subjective d'un individu (Bertaux, 1997 [2005]), la méthode biographique se caractérise par la création d'un « foyer d'attention » entre deux personnes

¹⁸⁹ Williams T. et Park R. considéraient en effet que l'apprentissage de la sociologie et donc l'accès à la diversité et à la complexité du social ne pouvait se faire sans l'utilisation systématique de la biographie comme modalité empirique (Wacheux, 1996).

libres (Goffman, 1974)¹⁹⁰. « Si l'un a une volonté objective de connaître [le chercheur], l'autre a le souci de communiquer, d'être courtois et "utile" [l'interviewé] » (Wacheux, 1996 : 131).

Dans la présente recherche, le vocable « récit de vie » (*life story*¹⁹¹) est privilégié au détriment de la formulation « histoire de vie » (*life history*). Au sein des études biographiques, la première forme est plus conforme à la perspective empruntée, quant au point de vue qui est à l'origine des données et à la forme littéraire privilégiée (Houde, [1986] 1999). En effet, l'histoire de vie se veut objectivante, là où le récit de vie s'inscrit résolument dans une perspective subjective. S'agissant des données recueillies, l'histoire de vie se fonde sur des éléments biographiques alors que le récit de vie est une « expérience biographique telle que saisie et relatée par le sujet » (Houde, 1986 [1999] : 364). Enfin, la structure littéraire d'une histoire de vie renvoie le plus souvent à des descriptions, des comptes-rendus et des rapports alors que le récit de vie est un discours narratif.

1.3.1.2. Le récit de vie, une méthode opportune au regard de l'objet de recherche

Au-delà de l'intérêt générique d'utiliser les récits de vie à des fins de recherche en vue d'accroître les connaissances et les savoirs d'une discipline (Houde, [1986] 1999), trois motifs légitiment la mobilisation de cette méthode comme procédé principal de collecte de données, quant à l'étude de l'après-transmission volontaire du cédant mature en PME.

En premier lieu, cette forme d'investigation empirique paraît particulièrement adaptée pour « saisir des logiques propres à tel ou tel monde social, ou à telle ou telle catégorie de situation » (Bertaux, 1997 [2005] : 19). Le **monde social** est constitué, ici, des cédants de PME ayant cédé leur entreprise saine pour un motif autre que la retraite. La **situation** relève quant à elle de l'après-transmission, c'est-à-dire **du scénario de vie que ces acteurs développent depuis la rupture d'avec l'organisation qu'ils ont dirigée.**

¹⁹⁰ GOFFMAN, E. (1974), *Les rites d'interaction*, Les Editions de Minuit. Cité par Wacheux (1996 : 131).

¹⁹¹ Cette formulation a été introduite en France il y a vingt ans (Bertaux, 1976) pour différencier l'histoire vécue par une personne et le récit qu'elle en fait ; le terme générique utilisé précédemment étant « histoire de vie », traduction de *life history*. Source : BERTAUX, D. (1976), *Histoires de vie – ou récits de pratiques ? Méthodologie de l'approche biographique en sociologie*, rapport au CORDES, mars, 235 p. Cité par Bertaux (2005).

En second lieu, la **dimension diachronique**¹⁹² du récit de vie « permet de saisir les logiques d'action dans leur développement biographique, et les configurations de rapports sociaux dans leur développement historique (reproduction et dynamiques de transformation) » (Bertaux, 1997 [2005] : 13). Ce mode de recueil de données est opportun pour appréhender de l'intérieur, *via* le récit du cédant, ce que recouvre son expérience de vie de l'après-transmission. Il se conçoit dans une perspective ethnosociologique qui « consiste à enquêter sur un fragment de réalité sociale-historique dont on ne sait pas grand-chose *a priori* » (Bertaux, 1997 [2005] : 22), ce qui correspond bien à la méconnaissance de l'après-transmission du point de vue du cédant.

En troisième lieu, la méthode des récits de vie est opportune car **l'identité et l'activité professionnelles de l'ex-proprétaire-dirigeant de PME** s'élaborent et/ou se défont au croisement des trajectoires biographiques personnelles et des processus de reconnaissance par les autres, qu'ils s'agissent des organisations ou des institutions (Dubar et Tripier, 1998 [2005]).

Enfin, nombre **d'auteurs en développement psychosocial de l'adulte ont mobilisé la technique du récit de vie** (Bühler, 1973 ; Vaillant, 1977 ; Levinson, 1978 ; Gould, 1978 ; Erikson, Erikson et Kivnick, 1986). En effet, l'« une des grandes forces de l'idée de cycle de vie est d'être une notion fortement individuelle et hautement générale [... permettant] de comprendre à la fois ce qu'il y a de commun à toutes les vies et comment toute vie est la coïncidence unique d'un morceau d'histoire et d'un coin de société encastés entre une naissance et une mort » (Houde, 1986 [1999] : 10).

1.3.1.3. Le déroulement de l'entretien narratif

Dans cette étude empirique, le récit de vie exerce une **fonction analytique**, dans le sens où il doit permettre d'accéder graduellement à « une représentation “de ce qui se passe réellement” au sein de l'objet social étudié » (Bertaux, 1997 [2005] : 51), à savoir l'après-transmission du point de vue du cédant en PME. A cette fin, l'entretien narratif s'est déroulé en trois phases, la première relève de la préparation du chercheur, la seconde correspond au déroulement de l'entretien, alors que la dernière est un temps de synthèse par le chercheur quant au déroulement et au contenu du récit de vie.

¹⁹² Étymologie et histoire du substantif “diachronie” : mot créé par F. de Saussure pour définir une « phase d'évolution », mot composé du grec *dia* « à travers » et du radical *chron* « temps » (*chronos*). Source CNRTL consultée le 9 janvier 2012 : <http://www.cnrtl.fr/etymologie/diachronie>.

Avant l'entretien de récit de vie

Avant la première rencontre avec chaque cédant, nous avons relu la trame d'interview pour bien en maîtriser le contenu et ne nous y reporter qu'en fin d'entretien à titre de vérification. La préparation concernait également notre capacité de concentration en vue de suivre le conseil de Bertaux (1997 [2005] : 61) qui est d'« affûter son esprit » avant toute entrevue.

Pendant l'entretien de récit de vie

Le temps de l'entretien de récit de vie avec le cédant s'est articulé en **trois parties**. La première est à **visée introductive et de réassurance**. Comme le rappelle Romelaer (2005 : 111), « le répondant n'a pas encore manifesté avec certitude qu'il va effectivement accepter de consacrer une heure de son temps pour fournir des données ». Il revient donc au chercheur de le mettre en confiance. Afin de gagner en familiarité avec le cédant (Sommier, 2006), nous avons rappelé le nom de l'informateur relais grâce auquel nous sommes entrée en relation avec lui. Puis, nous nous sommes présentée en évoquant un parcours professionnel double (quinze ans dans l'industrie et dix ans dans l'enseignement supérieur). Cette volonté relève d'une précaution face à une situation où « il n'est pas rare que le répondant cherche à “tester” le chercheur sur son professionnalisme, sa connaissance de la gestion en général, sa connaissance de l'activité de l'organisation, sa connaissance de l'industrie ou du fonctionnement de l'organisation elle-même, ses contacts parmi les dirigeants de l'organisation ou avec les concurrents... » (Romelaer, 2005 : 132). Le thème de l'étude a ensuite été rappelé en utilisant la même formulation que celle mobilisée lors de la prise de rendez-vous. Ce choix provient de l'expérience de l'étude de cas pilote où la cédante exprimait ce besoin de resituer le contexte et les attendus de l'entretien, et du souhait de démystifier la recherche qui peut apparaître absconse pour certains dirigeants de PME. En vue de clore la phase introductive et de poser le cadre d'un entretien respectueux de la parole de l'autre, nous avons sollicité l'accord d'enregistrement en précisant l'exploitation qui en serait faite ultérieurement, à savoir une analyse dont la confidentialité est garantie.

Le second temps de l'entretien narratif procède d'une **centration sur l'objet de recherche**. Afin de **contextualiser** l'étude de cas par une découverte de l'histoire du cédant, nous avons

débuté l'entretien en usant d'une phrase d'entame « non menaçante » exprimée dans son langage (Romelaer, 2005 : 110) et l'avons sollicité pour qu'il se présente et nous raconte son parcours. Cette formulation « fait filtre, oriente et *précentre* l'entretien » (Bertaux, 1997 [2005] : 39) et constitue un pacte qui lève le caractère inquisitoire de l'entrevue. A ce stade, nous avons régulièrement fait l'expérience du silence du répondant, qui a besoin de temps pour réfléchir et identifier comment et par quoi débiter (Romelaer, 2005). Ainsi mise en garde sur la tentation de combler le silence par une nouvelle question, nous nous sommes appuyée sur notre pratique professionnelle de conduite d'autres types d'entretiens pour surseoir à l'envie de parfois reprendre la main sur l'échange. Nous avons ensuite conduit l'entretien narratif en incitant le cédant à se raconter et en procédant essentiellement à des relances. Ces dernières visent à conforter le répondant dans son récit et à lui faire comprendre qu'il est « bien dans l'entretien » (Romelaer, 2005 : 116). Nous avons également utilisé des relances d'approfondissement, quand il nous a semblé que ce qui venait d'être dit, méritait qu'on s'y attarde. Les reformulations-résumés ont été peu utilisées, il nous semblait inconséquent de procéder à chaud de la sorte, au risque d'introduire un biais dans la réponse du cédant. Cette pratique s'avérait d'autant plus importante, que notre démarche de production de connaissances s'inscrit dans une posture interprétativiste. Enfin, nous nous sommes peu servie de la technique du recentrage, car s'agissant d'une démarche exploratoire à vocation compréhensive, rien de ce qui est dit par nos cédants n'est *a priori* à exclure, d'autant que chacun développe son propre cheminement de pensée.

Dans le dernier temps de l'entretien, nous avons repris la trame d'interview afin de revenir au besoin sur les points non couverts. Nous avons **conclu par deux questions à caractère confirmatoire**, l'une portait sur la perception globale du processus d'après-transmission au travers de la question : « Et si c'était à refaire... ? ». La seconde visait à redonner la parole au cédant en lui demandant : « Avez-vous d'autres choses à rajouter ? ».

Après l'entretien de récit de vie

A l'issue de chaque entretien narratif, les **premières impressions à chaud** ont été notées sur une fiche de synthèse dont nous avons élaboré le modèle pour l'étude de cas pilote. Dans les deux à trois jours qui ont suivi l'entrevue avec le cédant, nous avons réécouté l'entretien en vue de formuler d'éventuelles **questions complémentaires** à poser ultérieurement. En

procédant de la sorte, le processus de condensation et d'analyse des données avait déjà débuté.

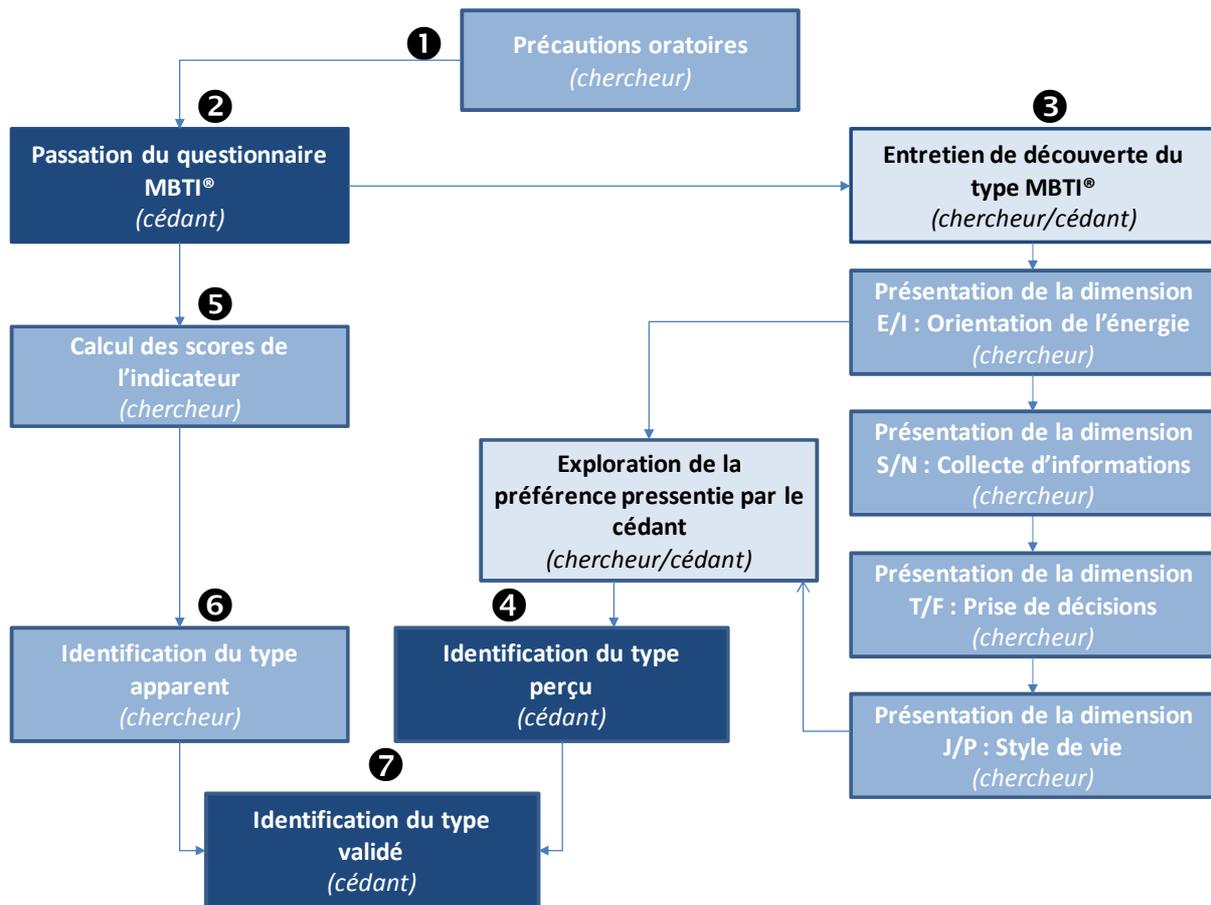
1.3.2. Le déroulement de l'entretien de découverte du type MBTI®

Le second type d'entretien a pour objectif l'identification par le cédant de son type psychologique. Afin de procéder selon les **principes déontologiques** d'utilisation du MBTI®, nous avons vérifié que le cédant était toujours volontaire pour la passation de l'indicateur (OPP, 2002). Dans une logique de réassurance, il lui a été précisé que l'indicateur MBTI® révèle non les aptitudes, les capacités, les compétences ou le niveau de performance de l'individu mais uniquement certaines de ses préférences psychologiques. Puis, il lui a été proposé de **remplir le questionnaire de personnalité de niveau I**. Bien qu'il n'y ait pas de limitation en temps pour y répondre, notre expérience en la matière permet d'indiquer qu'en moyenne une vingtaine de minutes est requise pour en honorer la passation. Le questionnaire a ensuite été mis de côté jusqu'à la fin de l'entretien de découverte du type, afin de ne pas influencer sur le repérage par le cédant de ses préférences psychologiques.

Nous avons ensuite procédé à un **entretien de découverte du type**. Selon le protocole conseillé par OPP (2002), les dimensions du modèle bipolaire MBTI® ont été définies l'une après l'autre. La description des polarités s'est accompagnée d'exemples extraits de manuels de formations ou d'ouvrages (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998], [1994] 2002 ; OPP, 2002) et d'anecdotes tirées de notre pratique professionnelle. Les préférences psychologiques ont été décrites « en termes positifs et constructifs, en évitant les stéréotypes et les préjugés » (OPP, 2002 : 3.7) permettant au cédant de repérer son **type psychologique perçu**.

Les scores du questionnaire ont ensuite été calculés conduisant à l'identification du **type apparent**. La confrontation des deux résultats (type perçu *versus* type apparent) ont abouti à des types identiques dans cinq cas sur sept. Dans les autres situations, nous avons continué l'exploration en questionnant le cédant sur les préférences apparaissant en désaccord. Cette investigation supplémentaire a généralement suffi à **faire émerger le type validé** ; elle a cependant été confirmée par la lecture approfondie par le cédant des fiches descriptives des profils pressentis, tant dans leur acception générale (Briggs Myers, 2001), que dans leur exercice dans les organisations (Krebs Hirsch et Kummerov, 2001). La figure, ci-dessous, récapitule le déroulement de l'entretien de découverte du type MBTI® mené auprès des cédants.

Figure T2-40 – Le déroulement de l’entretien de découverte du type MBTI®



1.3.3. Les supports et accessoires des entretiens

Le chercheur étant partie prenante des techniques mobilisées dans toute recherche qualitative (Mucchielli, 2009-4), les supports que nous avons élaborés et/ou mobilisés pour animer les entretiens de récit de vie et de découverte du type MBTI® ainsi que les qualités d’écoute que nous avons veillé à développer, sont présentés ci-après.

1.3.3.1. Une posture d’écoute active et bienveillante

Le **développement de la confiance** est doublement au cœur des entretiens que nous avons menés. D’une part, la relation singulière à construire avec les cédants se fonde sur l’idée que

le chercheur « doit partir du principe que ce sont eux qui détiennent “la vérité” qu’il recherche » (Mucchielli, 2009-2 : 144)¹⁹³.

D’autre part, une posture langagière et empathique a été adoptée de sorte que le cédant se sente suffisamment confiant pour se livrer en toute liberté (Romelaer, 2005). **Notre langage s’est ainsi adapté** à celui des répondants (Romelaer, 2005) tant dans la formulation des questions ajustées en permanence dans leur énonciation, que dans les reformulations et les relances en reprenant le langage des cédants. S’agissant de la **posture d’écoute**, elle s’est fondée, avant tout, sur la volonté de ne rien imposer à nos interlocuteurs (Mucchielli, 1994 : 80) et sur des attitudes de soutien en usant de hochements de tête, d’un contact visuel continu et d’expressions d’approbation (Romelaer, 2005). L’approche empathique mobilisée dans la recherche s’entend comme « une attitude intuitive qui consiste à saisir le sens subjectif et intersubjectif d’une activité humaine concrète, à partir des intentions que l’on peut anticiper chez un ou plusieurs acteurs, cela à partir de notre propre expérience vécue du social ; puis à transcrire ce sens pour le rendre intelligible à une communauté humaine » (Mucchielli, 2009-1 : 70).

1.3.3.2. L’utilisation d’une trame pour le récit de vie

L’entretien de récit de vie s’est déroulé sur la base d’une trame d’interview et non d’un guide d’entretien « parce que le mot évoque l’idée d’un cadre organisé mais lâche, sur lequel les fils de chaîne viendront, au fur et à mesure, plus ou moins serrés, se juxtaposer pour former un tissu homogène susceptible de servir de support à des motifs de broderie originaux qui donneront tout son relief à la pièce » (Raybaut, 2009 : 223). Elle répertorie par avance les thèmes à aborder, mais elle n’est pas communiquée au cédant afin que la spontanéité de ses réponses soit préservée (Raybaut, 2009). L’emploi d’un tel support est mobilisé, d’une part afin de centrer et de limiter autant que faire se peut, le recueil de données à la problématique de recherche qui nous intéresse et, d’autre part en vue de relancer au besoin le processus narratif (Thiéart, 1999 [2003]).

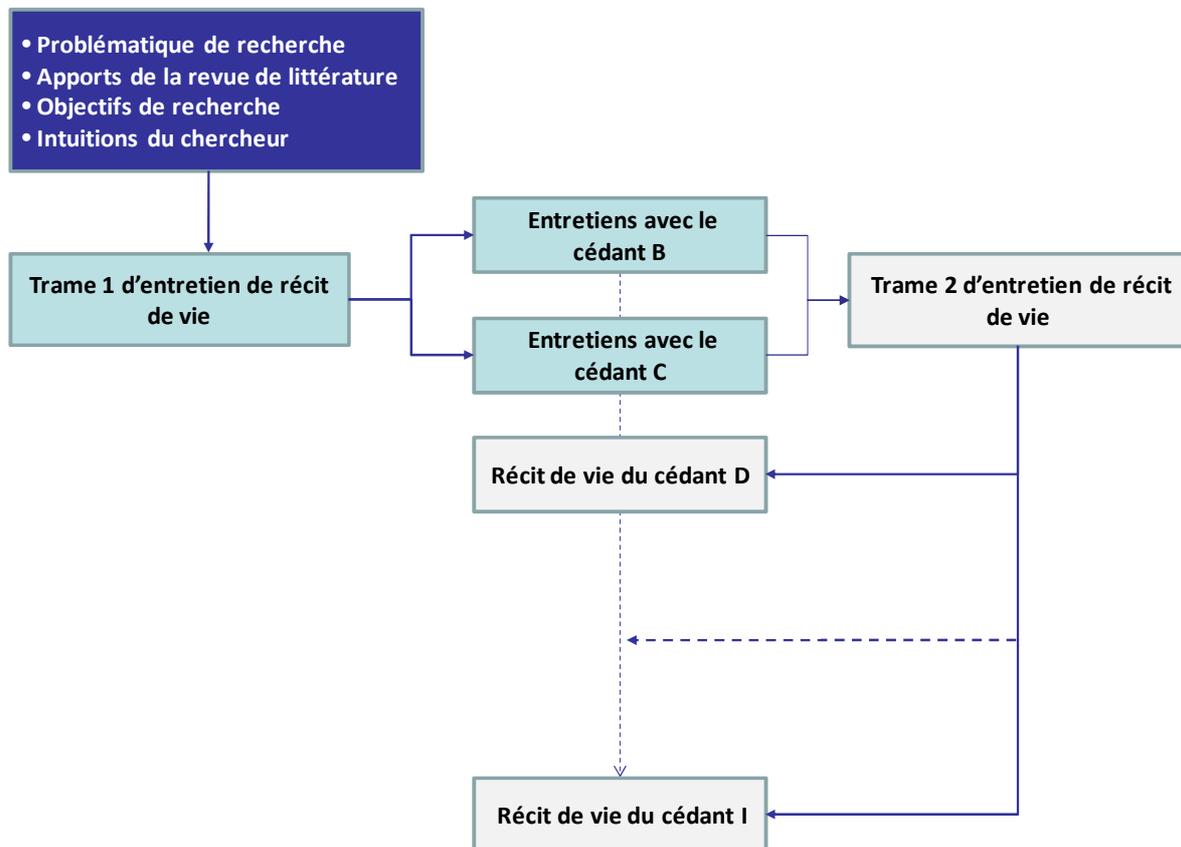
Partant de la démarche d’élaboration suggérée par Romelaer (2005) dans le cadre d’une étude exploratoire, nous avons procédé en **deux étapes en vue de parvenir à la trame définitive**

¹⁹³ Bien que nous ayons choisi d’interpréter la parole brute des répondants, nous avons bien conscience que le langage est un outil, un prisme, une mise en scène de soi qui n’est pas sans poser la question de la sincérité de l’interviewé.

d'interview, comme précisé sur la figure ci-après. Avec la volonté de comprendre en profondeur les situations d'après-transmission, la première étape de conception du support d'entretien de récit de vie a consisté à intégrer des axes de questionnement pertinents au regard de la revue de littérature précédemment menée ainsi que des « thèmes venant de l'intuition et de l'observation » (Romelaer, 2005 : 112). Cette trame provisoire s'est enrichie lors des rencontres avec les deux premiers cédants (B et C) de l'étude empirique d'éléments de relance.

Figure T2-41 – La démarche d'élaboration de la trame d'entretien de récit de vie

Adaptée de Romelaer (2005 : 115)



La trame d'entretien de récit de vie du cédant quant à l'après-transmission de sa PME saine pour un motif autre que la retraite, comprend au final les six thèmes suivants :

- une présentation personnelle du cédant,
- des informations sur la transmission de la PME dont il était le propriétaire-dirigeant,

- des éléments concernant l'après-transmission, tant dans son élaboration que dans ses possibles,
- une proposition de réflexions sur le retour d'expérience du cédant,
- des données informatives sur la suite à donner à l'entretien,
- et enfin, le recueil de renseignements signalétiques sur le cas étudié.

Afin d'être en mesure de mener ultérieurement une analyse comparée des études de cas investiguées, la suite des entretiens de récit de vie des cédants s'est déroulée sur cette seconde trame d'interview qui est présentée en détail en annexe T2-30.

1.3.3.3. Les supports de l'entretien dédié au MBTI®

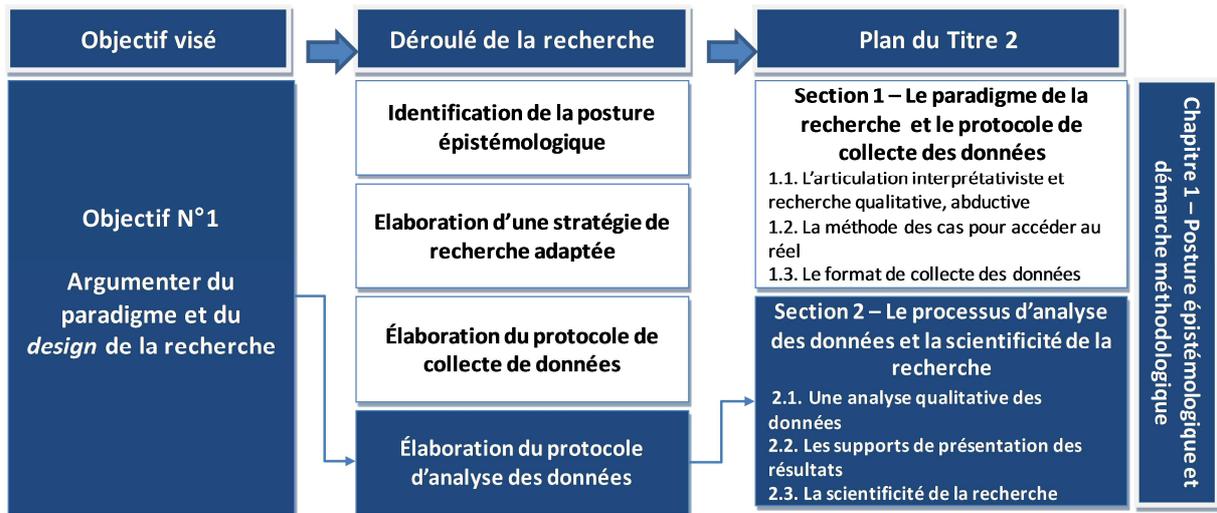
Nous avons utilisé le **questionnaire de personnalité MBTI® de niveau I** dans son édition française autoscorable¹⁹⁴. Sur la base du livret de questions qui lui est fourni, le répondant remplit une grille de réponses qui est exploitée au cours de l'entretien de découverte du type. La présentation de chaque dimension s'est fondée sur l'utilisation d'un support informatisé élaboré par le chercheur. Ce dernier reprend les caractéristiques principales de chacune des polarités telles que présentées en section 2 du chapitre 1.

¹⁹⁴ Autoscorable : formulation présente sur le recto du questionnaire MBTI®. Elle signifie que la personne qui répond aux questions figurant sur le livret peut calculer elle-même les scores des préférences sous-jacentes de l'indicateur de personnalité.

Section 2. L'analyse des données et la scientificité de la recherche

La seconde section du premier chapitre est dédiée au protocole de collecte des données et à l'évaluation du caractère scientifique de la connaissance produite. Les objectifs, le déroulé et le plan de cette section sont présentés dans la figure ci-après.

Figure T2-42 – Les objectifs, le déroulé et le plan de la section 2 du chapitre 1



L'ensemble des entretiens conduits durant l'étude de cas multiples a été retranscrit. Cette étape constitue la première phase analytique car la transcription des données discursives est susceptible d'engendrer chez le chercheur de nouvelles intuitions (Hlady Rispal, 2002). Le volume et la densité du matériau constitué par les pages de discours transcrits, confirment l'une des difficultés pointées par Wacheux (1996 : 135) quant à l'emploi des méthodes biographiques, à savoir que « l'accumulation des résultats constitue un problème essentiel de la méthode ». Pour résoudre cet embarras et légitimer la production ultérieure des résultats de la recherche, nous tentons désormais « d'exposer ce qui se passe dans la boîte noire de l'analyse scientifique » (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006 : 111).

L'application du modèle interactif de l'analyse des données qualitatives

Suivant les conseils de Miles et Huberman (2003) la démarche d'analyse des données qualitatives a été documentée de manière la plus systématique possible, afin de la soumettre à la critique dans un objectif d'apprentissage. Le travail de réflexion et de formulation des résultats s'est construit sur les fondements du modèle interactif de l'analyse de données déjà mobilisé lors de l'analyse des données du cas pilote. La phase de **collecte des données** ayant été présentée dans la section précédente, notre propos se focalise désormais sur les autres phases du processus. L'étape de **condensation** vise à opérer une première transformation des données brutes. Ce processus est en fait présent tout au long de la démarche d'analyse dès lors que « le chercheur décide des “blocs” de données à coder, de ceux à extraire, des configurations (“patterns”) qui vont intégrer tel ou tel bloc, et de la façon dont les événements se sont enchaînés » (Miles et Huberman, 2003 : 29). La phase suivante concerne le choix des formats de **présentation des données**. Les formats retenus l'ont été de sorte qu'ils permettent une meilleure compréhension de la situation étudiée, voire qu'ils constituent un tremplin pour de nouveaux choix analytiques. Bien que le texte narratif soit un format usuel de présentation des données qualitatives, la richesse du texte risque de « dépasser les capacités humaines de traitement de l'information » (Faust, 1982) ; des sélections ont donc été opérées. Forcément simplificatrices ou globalisantes (Miles et Huberman, 2003), elles ont vocation à permettre une appréhension « immédiate » de l'après-transmission du point de vue du cédant. La dernière phase procède de **l'élaboration des conclusions** ; elle requiert de procéder par **itération** des étapes précédentes, afin de garantir l'émergence de l'idiosyncrasie du phénomène étudié (Hlady Rispal, 2002).

2.1. Une analyse qualitative des données discursives

La collecte de données qualitatives peut conduire à une analyse qualitative des données, une analyse quasi-qualitative ou encore une analyse quantitative (Paillé, 2009-2). Les postures épistémologique et méthodologique de la recherche excluent d'emblée l'analyse à caractère quantitatif, mais il convient de choisir entre les deux options restant disponibles. A cette fin, l'alternative analyse qualitative *versus* analyse quasi-qualitative est synthétisée dans le tableau ci-dessous.

Tableau T2-25 – L’alternative Analyse qualitative versus quasi-qualitative

Elaborée à partir de Paillé (2009-2 : 202-205)

Critère	Analyse qualitative	Analyse quasi-qualitative
Définition	- Démarche discursive et signifiante de reformulation, d’explicitation ou de théorisation d’un témoignage, d’une expérience ou d’un phénomène.	- Démarche comportant des opérations qualitatives et le plus souvent des opérations numériques.
Objectif	- « Lecture », dans le sens de « compréhension discursive ».	- Mesure.
Centration	- Sur les phénomènes vécus ou observables, sans <i>focus</i> sur la précision des mots.	- Sur la forme du matériau à analyser, c’est-à-dire sur les mots exacts employés par les interviewés.
Logique à l’œuvre	- Découverte - Construction de sens.	- Exploration par les opérations qualitatives - Confirmation par les opérations numériques.
Approche sous-tendue	- Subjectiviste - Effort de reformulation authentique ou d’argumentation théorique.	- Objectiviste - Mobilisation de procédés indépendants du chercheur.
Exemples de méthodes	- Analyse phénoménologique - Analyse qualitative de théorisation - Analyse thématique - Analyse en mode écriture - Analyse par questionnaire analytique.	- Analyse de contenu - Analyse propositionnelle du discours - Analyse de protocole.

La démarche d’analyse envisagée vise à donner un sens au phénomène de l’après-transmission. La stratégie d’analyse s’inscrit dans une approche subjectiviste et qualitative. Les propos des cédants sont, en effet, recueillis en vue d’une interprétation par le chercheur, sans qu’il soit fait appel à une quelconque opération numérique.

2.1.1. Le processus d’analyse thématique et de théorisation

Au sein de la pluralité des méthodes d’analyse de contenu (Mucchielli, 2009-5), nous avons opté pour une **analyse thématique** qui permet de dégager les thèmes présents dans le corpus constitué par les entretiens menés auprès des cédants (Paillé, 1996). Ce procédé conduit à « examiner, comparer, catégoriser et recomposer les données » (Gombault, 2005 : 38) en vue de contribuer à l’émersion de nouveaux concepts (Hlady Rispal, 2002).

En vue d'argumenter sur la démarche qui nous a conduite à proposer une conceptualisation de l'après-transmission du point de vue du cédant en PME, nous avons emprunté la métaphore proposée par Hlady Rispal (2002 : 177-178) d'un processus hélicoïdal conduisant de la donnée empirique à la théorie. Partant de ce schéma en cinq phases itératives, le chemin suivi dans la présente recherche est précisé. La première étape du processus consiste en une **contextualisation** menée au travers de la « description des lieux, des discours et des faits observés » (Hlady Rispal, 2002 : 179). Les informations extraites des récits de vie des cédants pour assurer la présentation des cas procèdent d' « un acte de sélection et exprime de ce fait un point de vue » (Becker, 2002 : 134). Après codification, ces données sont présentées de manière graphique puis commentées.

Dans un deuxième temps, le compte-rendu des entretiens a été transmis aux répondants pour **validation empirique**. Une lecture approfondie des transcriptions infra-cas, fondement de la **comparaison analytique**, nous a permis de percevoir des perceptions plurielles de l'après-transmission de la part des cédants.

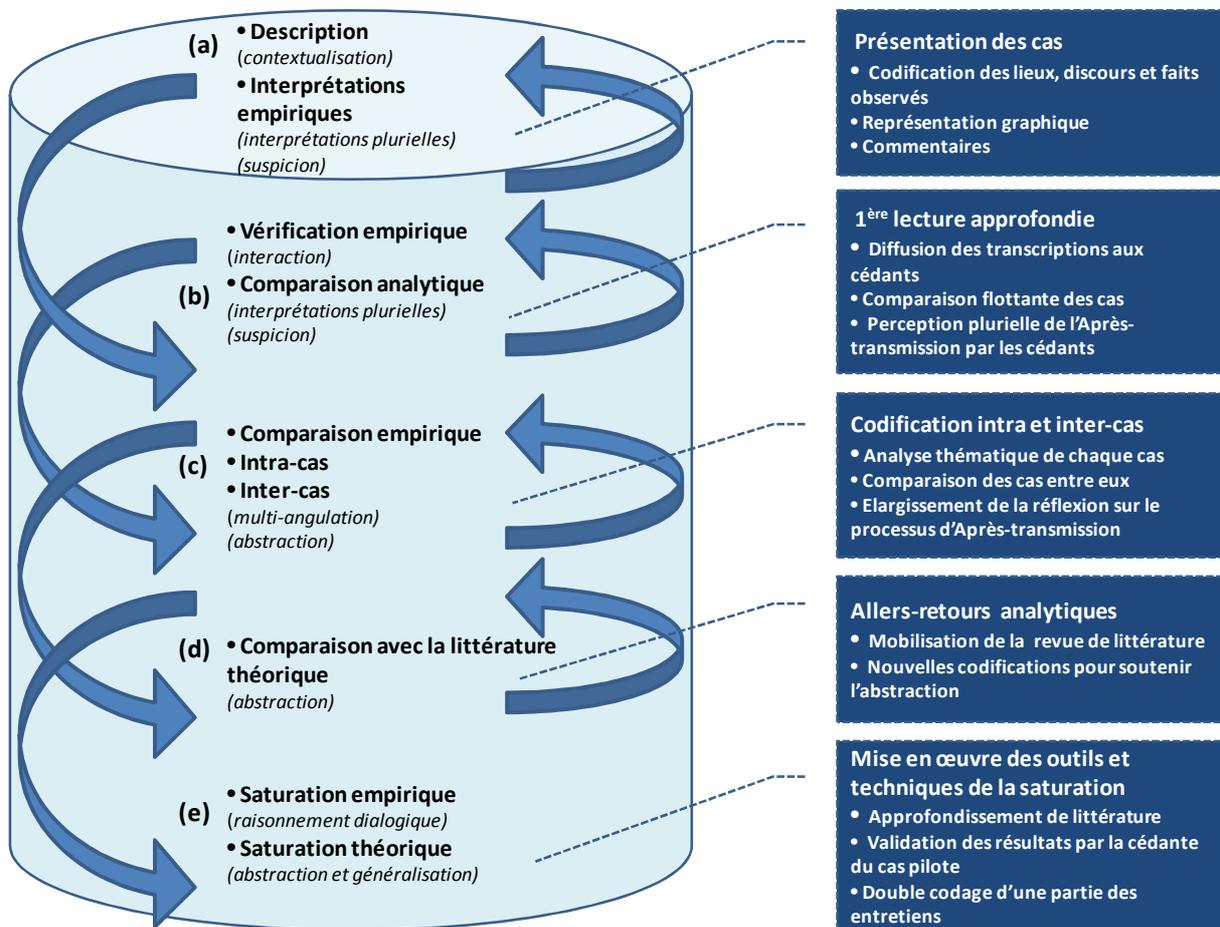
La troisième phase du processus analytique réside d'une part, dans la **codification des données discursives recueillies pour chaque cas**. Cette analyse verticale se fonde sur le principe « que chaque texte, dans sa singularité est porteur de thèmes empiriques sur lesquels pourra ensuite s'appuyer l'analyse théorique » (Hlady Rispal, 2002 : 149). Elle vise à mettre en lumière les éléments les plus significatifs relativement à l'objet de recherche (Eisenhardt, 1989). D'autre part, il a été procédé à une **comparaison du contenu thématique des cas entre eux** afin d'en extraire les éléments récurrents (Collerette, 2009). L'analyse horizontale ainsi produite est une opération transversale permettant d'évaluer la manière dont les cédants abordent chaque élément de la grille catégorielle (Hlady Rispal, 2002). L'articulation de l'étude empirique intra-cas et inter-cas permet de limiter les risques inhérents à l'emploi de la méthode des récits de vie. Si l'étude d'un récit unique pose la question de sa véracité et de son degré de reconstruction, Bertaux (1997 [2005] : 41) souligne que l'analyse d'une série de récits par des acteurs différents nous autorise à « isoler le noyau *commun* aux expériences » des cédants. La **comparaison empirique** inter-cas a permis d'identifier les variables cruciales rendant compte du phénomène étudié (Hlady Rispal, 2002), tout en contribuant à étendre et approfondir notre réflexion quant au processus d'après-transmission.

L'étape suivante vise à comparer le matériau collecté et codé avec le contenu de la revue de littérature explorée au titre second. Cet **examen théorique** s'inscrit dans une relation

d'interaction avec les données empiriques, car les processus analytiques et de codification procèdent d'allers et retours entre la littérature et le terrain investigué. Il permet ainsi de « remonter du particulier au général » (Bertaux, 1997 [2005] : 27).

La dernière phase du processus hélicoïdal dans cette recherche consiste à mobiliser ou à mettre en œuvre les techniques et outils conduisant aux **saturations théorique et empirique**. La première nous a conduite à approfondir certains axes de la littérature académique, afin de formuler des propositions finales valides. Simultanément, nous avons présenté à la cédante du cas pilote les résultats intermédiaires de la recherche qu'elle a validée. Nous avons également sollicité un chercheur indépendant pour procéder à un double codage d'une partie des données discursives colligées. La figure ci-dessous passe en revue les étapes du processus d'analyse thématique et de théorisation, assorties des actions mises en œuvre dans la présente recherche.

Figure T2-43 – Le processus hélicoïdal de la recherche : de l’empirique au théorique
 Elaboré à partir de Hlady Rispal (2002 : 178)



La méthode des récits de vie conduit à une diversité des formes **d’analyse biographique**. Wacheux (1996) recense cinq niveaux d’analyse applicables : l’individu, les relations interpersonnelles, le groupe, les relations inter-groupes et l’organisation. Un tableau détaillant ces différentes formes figure en annexe T2-31.

L’analyse s’inscrit *a priori* dans le **niveau individuel** puisqu’il s’agit d’appréhender le développement des trajectoires des cédants à partir de la découverte d’histoires de vie significatives. Le **niveau interpersonnel** nous semble également devoir être questionné. L’ex-proprétaire-dirigeant appartient en effet à de multiples groupes ou organisations (Wacheux, 1996 ; Lahire, 2001), de par *a minima* son encastrement dans un environnement socioprofessionnel (Granovetter, 1990). Il nous revient de déceler les interactions et les relations entre acteurs, car leur histoire ne se réduit peut-être pas à la rupture du lien tissé avec

l'entreprise. Les dimensions relatives aux comportements de groupe, inter-groupes ou organisationnels ne semblent pas devoir être mobilisés.

2.1.2 La mobilisation du logiciel d'analyse de données textuelles NVivo 9

Les méthodes qualitatives « malgré des niveaux de plus en plus complexes de compréhension, ne remplacent jamais des mots que par d'autres mots, et ne peuvent pas être automatiques (même si des logiciels tels N'Vivo tentent d'en reproduire les opérations de nature technique) » (Paillé, 2009-2 : 204). Dès lors, nous avons mobilisé le logiciel d'analyse textuelle NVivo au regard de sa triple contribution au projet de recherche. D'une part, la vocation première de cet outil est bien l'analyse qualitative de données qualitatives et non leur analyse quasi-qualitative (Deschenaux, 2007 ; Paillé, 2009-2). D'autre part, la puissance d'un traitement informatisé constitue un appui non négligeable dans l'optimisation du temps d'analyse. En effet, la manipulation d'un important volume de transcriptions papier est évitée ; la traçabilité et la sauvegarde des traitements analytiques sont facilitées. Enfin, le logiciel NVivo « est aussi et surtout un instrument de validation des découvertes réalisées par le chercheur ayant mis au point un dispositif de collecte et d'analyse des données complet et rigoureux » (Hlady Rispal, 2002 : 153).

2.1.2.1 Le logiciel NVivo, le principe de déstructuration-restructuration

Le logiciel NVivo entre dans le registre des logiciels d'Analyse de Données Qualitatives Assistée par Ordinateur (ADQAO)¹⁹⁵. Le processus d'analyse s'articule en deux temps. La première étape relève d'une **déstructuration des données** (Bazeley, 2007 [2009])¹⁹⁶ ; cette phase est également nommée codage. Des passages du corpus sont isolés (Brillet et Hulin, 2009) en vue de créer ou d'être associés à « des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits inhérents à un sujet particulier » (Lebègue, 2011 : 220). Le second temps procède de la **recontextualisation**. Cette dernière est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens » (Deschenaux, 2007 : 8). Le processus de déstructuration-restructuration s'inscrit dans un mouvement itératif qui permet d'approfondir l'analyse et de monter en conceptualisation.

¹⁹⁵ La terminologie anglophone est *Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS).

¹⁹⁶ Bazeley (2007 [2009] : 71) utilise l'expression "fracturing or slicing data".

2.1.2.2 NVivo, un logiciel à l'usage flexible

Le logiciel NVivo présente l'avantage de la **flexibilité** car les outils qu'il propose ne sont pas prescriptifs d'une méthode particulière (Bazeley, 2007 [2009]). Il peut, en effet, être utilisé dans une perspective que Deschenaux (2007 : 8) qualifie d'« hybridation méthodologique ». Que la méthode d'analyse qualitative procède de la théorisation ancrée (Mouricou, 2009 ; Lebègue, 2011), de l'analyse de contenu ou de l'analyse thématique, que le mode de raisonnement emprunté par le chercheur relève d'une logique inductive, abductive ou déductive, l'emploi du logiciel NVivo s'avère pertinent pour faciliter l'émergence du sens d'un corpus de données (Deschenaux, 2007).

La présente étude s'inscrit dans un paradigme compréhensif fondé sur un mode de raisonnement relevant de l'abduction. Le processus analytique des données discursives des cédants procède de cette logique. D'une part, nous avons opéré par allers-retours entre les concepts issus de la revue de littérature et les données empiriques ; d'autre part, un processus d'itération a été mis en œuvre, de sorte que partant d'un codage au plus près des propos recueillis, nous nous sommes progressivement détachée du texte initial pour développer de nouveaux codages conduisant à une conceptualisation originale de l'après-transmission.

2.1.3 Les usages du logiciel NVivo 9.2 dans la recherche

Dans cette recherche, nous avons utilisé la dernière version commercialisée par la société QSR International¹⁹⁷, au moment du traitement des données qualitatives recueillies pour l'étude de cas multiples. L'édition NVivo 9.2 se caractérise par une gestion simplifiée de la codification, c'est-à-dire une plus grande fluidité dans l'articulation entre les nœuds libres, hiérarchiques et les cas¹⁹⁸.

Les transcriptions des entretiens de récits de vie des cédants et de découverte de leur type MBTI®, réalisées sous Word, ont été importées au sein du progiciel NVivo (phase 0), constituant ainsi le **corpus**, c'est-à-dire l'ensemble des textes traités (Trébucq, 2009 : 9). Partant de la description pour aboutir à une conceptualisation de l'après-transmission en PME, le processus de codage repose sur la définition et l'attribution de codes. Ces derniers « sont

¹⁹⁷ Le site de la société QSR International est consultable à l'adresse suivante : <http://www.qsrinternational.com/>.

¹⁹⁸ Source : « Différences entre NVivo 8 et NVivo 9 et conséquences pour vos projets existants », téléchargeable à l'adresse : http://www.qsrinternational.com/other-languages_french.aspx.

des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude » (Miles et Huberman, 2003 : 112). L'élaboration du codage et son opérationnalisation se sont déroulées en quatre temps afin de répondre au mode de raisonnement abductif privilégié dans la recherche (Bazeley, 2007 [2009]).

Dans une étape préalable au codage à proprement parler (phase 1), l'unité d'analyse ou **unité de codage a été déterminée**. C'est la recherche de sens qui guide notre recherche, mais il s'agit « non pas du sens commun visible dans l'action ou le discours, mais du sens reconstruit à travers les détours de l'introspection et de l'explicitation de l'implicite du discours des sujets et des zones d'ombre dans l'action » (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006 : 115). Dès lors, aucun choix n'a été formulé *a priori* quant au format des unités d'analyse, qui peut être un groupe de mots, des phrases ou des morceaux de phrases (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2003).

2.1.3.1 L'élaboration du codage signalétique

Le **codage signalétique** (Mouricou, 2009) qui vise à classifier les données en vue de l'analyse ultérieure, a ensuite été réalisé (phase 2). Cette opération repose d'une part sur la **création des cas** (*case node*), un cas étant une unité de regroupement des extraits concernant une même entreprise, un même projet, une même personne (Trébucq, 2009). Dans la présente recherche, le cas tel que défini dans NVivo correspond à l'unité d'analyse de la recherche, à savoir l'après-transmission du point de vue d'un cédant mature en PME ayant cédé volontairement son entreprise saine ou apparemment, pour des raisons autres qu'un départ imminent à la retraite. Les cas sont nommés de B à H. Les **attributs et leurs valeurs** ont d'autre part, été précisés. L'attribut (*attribute*) est une information utile à la description des données, susceptible de servir à la comparaison des cas de l'échantillon (Bazeley, 2007 [2009])¹⁹⁹. Les valeurs de l'attribut correspondent aux valeurs qui peuvent être prises par ce dernier. La liste des attributs utilisés lors de la phase de codage signalétique est détaillée dans le tableau ci-après.

¹⁹⁹ Bazeley (2007 [2009] : 16): "Cases can have attributes, that is, a record of data known about the case [...]. This information will be used primarily to assist in comparing data for subgroups in your sample".

Tableau T2-26 – La liste des attributs dans la recherche

Type d'attribut	Détail de l'attribut	Valeurs de l'attribut
Attributs liés au cédant	- Sexe	Homme, femme
	- Age chronologique	Age chronologique à la date de l'entretien
	- Age cession	Age chronologique à la date de la cession de l'entreprise
	- Situation de famille	Célibataire, concubin (e), divorcé(e), marié(e), veuf (e)
	- Profil MBTI®	Type reconnu par le cédant
Attributs liés à l'entreprise cédée	- Statut	SA, SARL, SAS
	- Part du capital détenu par le cédant	% du capital dans le cas d'une société par actions
	- Activité	Domaine de l'entreprise
	- Lieu d'implantation	Lieu du siège
	- Nombre de salariés à la cession	Equivalent effectif temps plein
	- Délai entre la cession et l'étude empirique	Exprimé en années et mois
	- Type d'acheteur	Concurrent, fournisseur, client
Attributs liés à l'après-transmission	- Activité professionnelle	Créateur, repreneur, salarié, néant
	- Activité associative	Association professionnelle, non professionnelle, néant

2.1.3.2 L'élaboration du codage descriptif

Dans un troisième temps, le processus de codification a véritablement débuté sur la base d'un **codage descriptif** (*descriptive coding*) qui se décline en trois mouvements.

La liste des nœuds libres descriptifs

Dans une première étape, une **liste de nœuds libres** (*free nodes*)²⁰⁰ retenus *a priori*, a été formalisée en fonction des axes de réflexion formulés à l'issue de la revue de littérature (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2003). Son mode d'élaboration figure dans le tableau figurant aux pages suivantes. Elle précise par axe les nœuds choisis, leur déclinaison pour une meilleure compréhension du codeur et du lecteur, ainsi qu'une définition issue de la littérature mobilisée ou de toute autre source qui est alors indiquée.

²⁰⁰ Un nœud est l'équivalent d'un code.

L'architecture hiérarchique des nœuds descriptifs

Dans une seconde étape, la liste initiale des nœuds libres a été enrichie pour y intégrer les sous-thèmes susceptibles d'affiner le sens donné aux propos des cédants. La littérature académique a, de nouveau, été visitée pour ajouter au besoin un niveau de codification inférieur, c'est-à-dire correspondant à un niveau de détail propre à éclairer l'interprétation formulée par le chercheur. L'architecture d'un **codage hiérarchique a progressivement émergé** conduisant à l'articulation qui est présentée dans l'annexe T2-32.

L'élaboration d'un dictionnaire thématique

La troisième étape de codage descriptif procède d'une démarche inductive, puisque l'ensemble des discours colligés a été repris en vue de **recenser les thèmes émergents non répertoriés** lors des deux étapes précédentes de codage (phase 3). Certains nœuds sont considérés comme nouveaux, dans la mesure où ils n'avaient pas été identifiés lors de l'élaboration du codage ancré dans la littérature. Ils peuvent aussi venir enrichir des thèmes déjà repérés. La liste détaillée des nœuds émergents, assortie de leur mode d'élaboration, nouveauté ou enrichissement, est présentée en annexe T2-33. Au final, la liste initiale des nœuds s'est enrichie jusqu'à former un dictionnaire thématique disponible pour tout nouveau codeur.

Tableau T2-27 – La table des nœuds libres issue du codage descriptif (*première étape*)

N°	Axe de réflexion	Nœud libre (<i>nom</i>) ²⁰¹	Déclinaison (<i>surnom</i>)	Définition (<i>description</i>)	Source
AR1 ²⁰²	L'après-transmission est une transition ritualisée qui contribue au progrès du cédant dans ses relations à lui-même et au monde , via l'actualisation de tâches développementales et de rôles sociaux spécifiques de l'âge adulte mature .	TRANS	Transition	Les transitions sociale et psychique ont pour finalité l'abandon d'une ancienne identité en vue d'en acquérir une nouvelle.	Houde ([1986] 1999)
		RITUE	Rituels	Cérémonial accompagnant le passage d'un statut à un autre en fonction de l'âge.	Van Gennep (1969 [2011])
		PGCSOI	Progrès du cédant / lui	Le progrès de la relation à soi résulte de l'interaction d'événements d'ordre interne.	Houde ([1986] 1999)
		PGCAU	Progrès du cédant / autres	Le progrès de l'individu est interdépendant de l'environnement relationnel.	Colarusso et Nemiroff (1981)
		TDVAM	Tâches développementales adulte mature	Tâche existentielle, à savoir la place du cédant dans le monde, sa perception de la temporalité et de sa finitude, sa relation à autrui.	Houde ([1986] 1999)
		ROLAM	Rôles sociaux adulte mature	Rôles variés endossés par l'adulte mature, selon les sphères d'activité et les réseaux dans lesquels il est inséré.	Lahire (2009)

²⁰¹ Les termes figurant en italique correspondant à la terminologie utilisée dans NVivo 9.

²⁰² L'abréviation "AR" fait référence à un axe de réflexion.

Tableau T2-27 (suite) – La table des nœuds libres de la première étape de codage descriptif

N°	Proposition	Nœud libre	Déclinaison	Définition	Source
AR2	L'après-transmission se caractérise pour le cédant par un usage efficace des trois premières fonctions de la psyché et par l'apprivoisement de la fonction inférieure au sens du MBTI®, via l'émergence de nouveaux centres d'intérêt et d' attitudes engendrant de la confusion pour l'individu et de l'incompréhension de la part de son entourage.	EFFON	Efficacité des trois premières fonctions de la psyché	Usage maîtrisé et adapté des trois premières fonctions constitutives de la psyché, assorties de leur orientation d'énergie, en vue de produire des décisions et des attitudes claires.	Jung (1921 [1997]), Cauvin (1994 [1988])
		APINF	Apprivoisement de la fonction inférieure	Développement du contrôle de nos faiblesses et de notre potentiel de croissance.	Cauvin et Cailloux (1994 [1998])
		NVATT	Nouvelles attitudes	Emergence d'attitudes nouvelles à partir du mitan de la vie qui sont à relier au retournement des fonctions.	Cauvin et Cailloux (2009)
		NVINT	Nouveaux centres d'intérêts	Emergence de nouveaux centres d'intérêt qui sont à relier au retournement des fonctions qui s'opère à mi-vie.	Cauvin et Cailloux (2009)
		CONFU	Confusion du cédant	La maturation adulte s'accompagne d'une forme d'écartèlement entre le souhait d'évolution et les freins visant à maintenir une certaine sécurité.	Cauvin et Cailloux (1994 [2002])
		INCOM	Incompréhension de l'entourage	Les transitions individuelles s'assortissent d'une certaine incompréhension de l'entourage.	Cauvin et Cailloux (1994 [2002])

Tableau T2-27 (fin) – La table des nœuds libres de la première étape de codage descriptif

N°	Proposition	Nœud libre	Déclinaison	Définition	Source
AR3	L'après-transmission permet au cédant d'une part, de maintenir les composantes de l'identité professionnelle de dirigeant de PME qui lui font sens et de se défaire de celles qui sont dévalorisées et d'autre part de s'engager dans des activités concourant au maintien de son identité entrepreneuriale .	MAIDP	Maintien identité métier dirigeant PME	Maintien de la manière de se définir dans le champ du travail comme un dirigeant de PME.	Dubar (2006)
		ABIDP	Abandon identité métier dirigeant PME	Abandon de la manière de se définir dans le champ du travail comme un dirigeant de PME.	Dubar (2006)
		ACIDE	Activités maintien identité entrepreneuriale	Activités visant à maintenir la création de valeur et de performance au sein des territoires.	Chaudron et Louart (2006)
AR4	L'après-transmission constitue un rebond par lequel le cédant réinvestit les ressources dont il dispose dans une perspective de création de valeurs métaphysique, psychologique et socio-économique pour lui et/ou pour autrui .	REBON	Rebond du cédant	Regain de vigueur, nouveau développement dans une affaire ou une aventure.	CNRTL : lexicographie de rebond
		REINR	Réinvestissement des ressources du cédant	Action d'investir à nouveau un capital économique, de revêtir un nouveau pouvoir et/rôle, de capter la confiance d'autrui ou de charger affectivement un objet.	CNRTL : lexicographie d'investissement et de réinvestissement
		CVSOI	Création de valeurs pour soi	Le développement intégral de soi a pour finalité, l'épanouissement des aptitudes et de la personnalité de l'individu.	Hudson (1999)
		CVAUT	Création de valeurs pour autrui	Participation active à la vie sociale en conformité avec ses convictions profondes.	CNRTL : lexicographie de l'engagement

2.1.3.3 Le codage analytique

Le quatrième et dernier temps de l'analyse thématique procède d'un **codage analytique** (*analytical coding*). Cette étape de **catégorisation** (phase 5) se définit comme « une opération intellectuelle qui permet de subsumer un sens plus général sous un ensemble d'éléments bruts du corpus ou d'éléments déjà traités et dénommés (codifiés) » (Mucchielli, 2009-6 : 17)²⁰³. Suivant un principe itératif, il s'agit de développer une approche inférentielle qui permet « d'agréger et de donner du sens à ses données » (Mouricou, 2009 : 217). Le codage analytique se fonde sur l'utilisation dans NVivo du *coding-on*, c'est-à-dire la possibilité de réaliser un nouveau codage sur la base d'extraits ayant déjà été codés (Bazeley, 2007 [2009]). Cette étape permet d'accroître le niveau de conceptualisation des résultats de la recherche.

Un codage au plus près des discours des répondants

Les étapes de codage descriptif et analytique ont été réalisées au plus près des propos associés à chaque cas, ce qui nous a permis de coder une large part des discours des cédants. Les pourcentages d'encodage par entretien révèlent la force du cadre conceptuel élaboré et des résultats produits ; le détail en est précisé dans le tableau ci-après.

Par ailleurs, la finalisation du processus de codification-catégorisation autorise la présentation sous forme arborescente du dictionnaire des thèmes empiriques et théoriques représentatifs de la problématique de recherche (Hlady Rispal, 2002 : 150). Ce dernier est présenté en annexe T2-34.

²⁰³Hlady Rispal (2002 : 147) cite l'exemple suivant pour distinguer le code et la catégorie. Si le code est identifié comme « les recommandations précises aux partenaires » prenant ainsi une forme assez proche de l'extrait de l'entretien exploité, la « socialisation partenariale » correspond à la catégorie et relève d'un niveau plus conceptuel.

Tableau T2-28 – La force du processus de codage dans la recherche

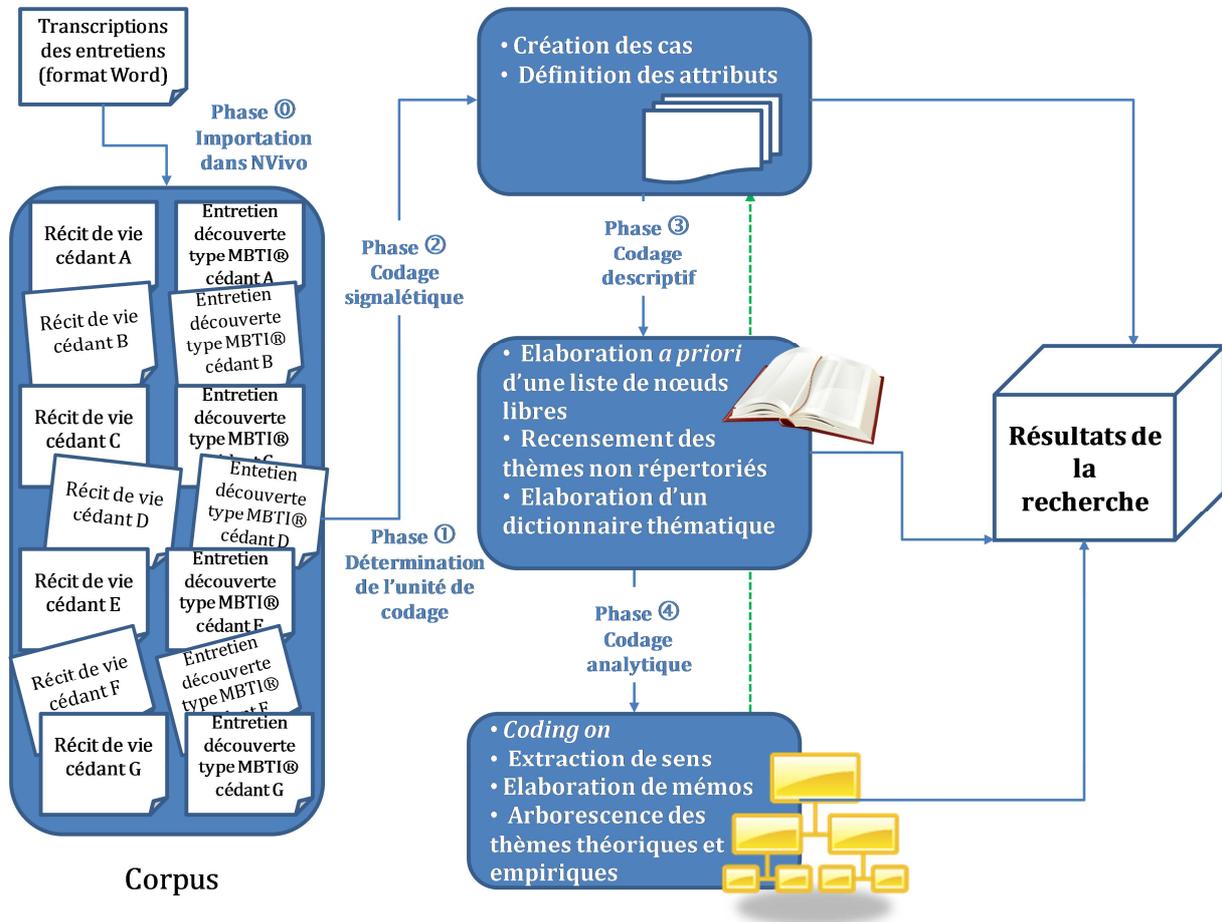
Cas	Document codé	Total de mots dans la source	Nombre de nœuds encodant la source	Pourcentage d'encodage de la source
B	Entretien 1	7148	86	94,3%
	Entretien 2	3237	32	68,7%
C	Entretien 1	4588	71	96,5%
	Entretien 2	15709	85	89,2%
D	Entretien 1	12068	82	75,6%
	Entretien 2	422	16	76,9%
E	Entretien 1	12110	69	65,2%
	Entretien 2	11804	81	70,8%
F	Entretien 1	5959	80	94,7%
	Entretien 2	3627	28	54,3%
	Entretien 3	883	14	64,1%
G	Entretien 1	18693	64	83,9%
	Entretien 2	1040	17	68,9%
	Entretien 3	4978	43	70,3%
H	Entretien 1	7221	85	94,1%
	Entretien 2	1815	40	86,3%
I	Entretien 1	9462	74	99,0%
	Entretien 2	7133	61	92,0%

Il convient de signaler que l'une des particularités du logiciel NVivo réside dans ce qu'« un même nœud pourra [donc] coder des passages issus de plusieurs documents. Inversement, un document pourra être codé par plusieurs nœuds » (Mouricou, 2009 : 221). Cette spécificité permet justement de mettre en lumière l'imbrication des thèmes évoqués par les répondants.

Le processus global d'analyse des données mis en œuvre en utilisant le logiciel NVivo est synthétisé dans la figure suivante. Reprenant les principes posés par Deschenaux (2007), elle s'enrichit des actions préparatoires et de codage mises en œuvre dans la recherche, ainsi que des supports créés lors du travail analytique.

Figure T2-44 – Le processus de codage et d’analyse thématique via NVivo 9

Adapté de Descheneaux (2007) et enrichi par la recherche



Au final, l’expérience acquise de l’emploi du logiciel NVivo lors de l’étude de cas multiples, permet de confirmer que, même si un logiciel d’analyse de données facilite le repérage partiel de « bulles de sens » (Wacheux, 1996 : 236), **le seul ordinateur du chercheur demeure son cerveau** qui lui permet en dernier ressort de confronter les données classifiées à la théorie, afin de formuler des propositions d’interprétation (Gombault, 2005).

2.2. Les supports de présentation des résultats de l’analyse

Dans la continuité du travail d’analyse réalisé dans la recherche liminaire, la **présentation des résultats et conclusions de l’analyse** s’opère sous deux formes afin de rendre compte au plus

près, de la démarche interprétativiste qui est la nôtre (Miles et Huberman, 2003). D'une part, il est régulièrement fait recours aux **citations-jalons** (Hlady Rispal, 2002) afin d'illustrer le sens donné aux récits discursifs. D'autre part, des **tableaux de synthèse** sont élaborés, intégrant parfois des *verbatim* des cédants qui soient les plus illustratifs de l'argument développé. Leur structuration répond aux conseils de Collerette (2009) selon lequel, il convient d'élaborer des matrices dont la forme sera adaptée aux besoins particuliers de l'étude et rendra compréhensible le phénomène étudié. Les **représentations graphiques** sont quant à elle utilisées pour rendre compte des conceptualisations proposées.

Il convient de préciser que l'élaboration du contenu et des formats de présentation des résultats de l'étude empirique s'est faite au fur et à mesure, en procédant par aller-retour entre les concepts mobilisés dans la littérature convoquée, ceux qui ont émergé de l'analyse du terrain investigué et les matériaux collectés afin d'ancrer la **démarche abductive** retenue.

Dumez (2011-2 : 56) argue en faveur d'une restitution des résultats qui dans le cadre d'« une recherche qualitative doit donner à *voir* au lecteur les acteurs et les actions ». Dès lors, nous synthétisons dans la figure ci-dessous l'articulation du processus d'analyse et les supports de restitution produits et invitons le lecteur à poursuivre au chapitre second du présent titre en vue d'accéder à l'intégralité des résultats issus de l'étude de cas multiples.

Figure T2-45 – L’articulation du processus d’analyse et des supports de restitution pour l’étude de cas multiples

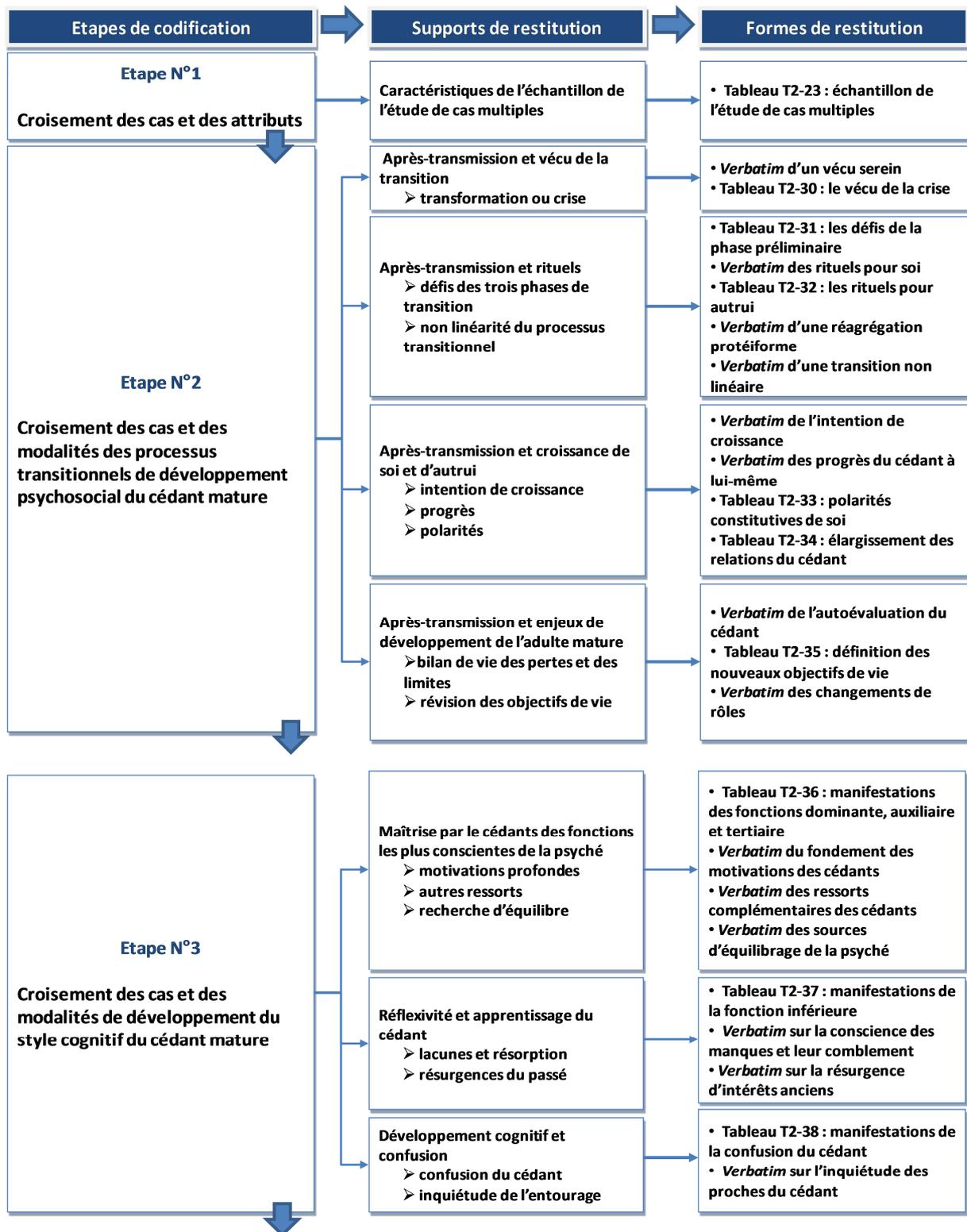
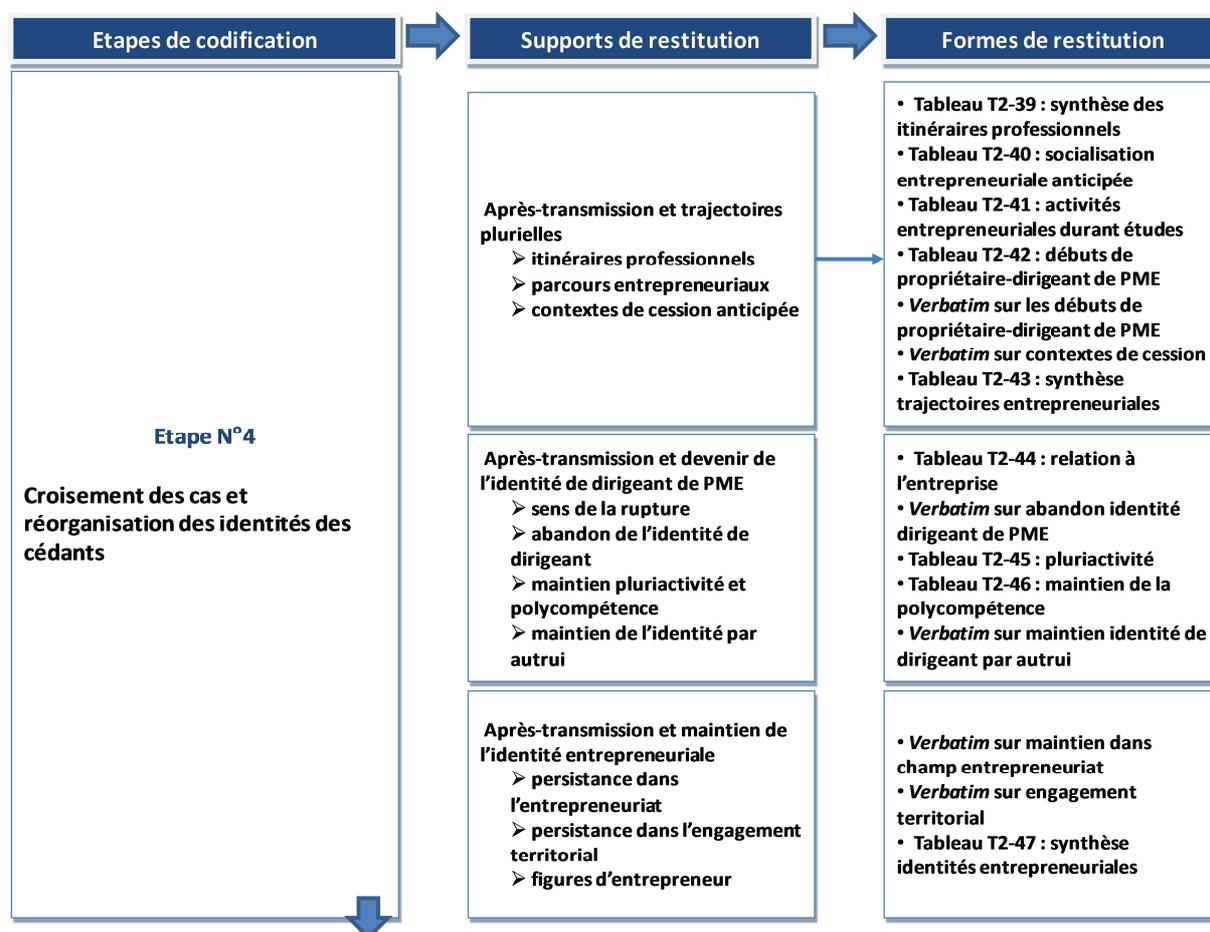


Figure T2-45 (suite) – L’articulation du processus d’analyse et des supports de restitution pour l’étude de cas multiples



2.3. Le caractère scientifique de la connaissance produite

Le choix d'un paradigme de recherche engendre des conditions de validité de la connaissance produite de nature spécifique. S'agissant des approches qualitatives, les critères de **validité interne et externe** constituent des indicateurs traditionnels de l'intérêt des savoirs créés (Paillé, 2009-3). Le développement des recherches qualitatives et le déploiement des paradigmes épistémologiques dans les années 1970 et 1980, concourent à l'émergence de nouveaux concepts relatifs à l'évaluation des travaux scientifiques. La profusion des critères qui se recouvrent seulement partiellement, conduit à ce que « l'unanimité semble se faire autour de la *multiplicité* des critères de validation des méthodes qualitatives » (Paillé, 2009-3 : 290).

La stratégie de recherche empruntée étant celle de la méthode des cas, nous avons choisi d'opter pour les critères proposés par Mucchielli (1994) et Savoie-Zajc (2009-2) ; ces derniers visent à garantir une méthodologie précise, des construits solides et des récits pleins de sens (Eisenhardt, 1989).

2.3.1. La fidélité de la recherche

La fidélité de la recherche repose sur la complétude et la saturation (Savoie-Zajc, 2009-2). Se poser la question de la **complétude** revient à évaluer la capacité des résultats à produire « une clé qui ouvre des voies possibles de compréhension » (Charreire et Huault, 2001 : 37) pour appréhender la situation étudiée (Wacheux, 1996), c'est-à-dire l'après-transmission du point de vue des cédants en PME. La **saturation** signifie, quant à elle, que l'adjonction de nouvelles données au travers, par exemple, de l'étude de cas supplémentaires n'engendre pas une meilleure compréhension du phénomène étudié (Savoie-Zajc, 2009-4).

2.3.1.1. La complétude et la différentialité des positions

Sans prétendre à l'exhaustivité, le **critère de complétude** exprime que « le sens produit doit être suffisamment complet pour que ses résultats soient tous considérés plausibles et acceptables » (Savoie-Zajc, 2009-3 : 23).

La sélection des cas fait varier les positions de sorte que des similitudes et des différences soient présentes. L'articulation des trajectoires des cédants (avant et après transmission) et des types de transmissions témoignent d'une large variation (Romalaer, 2005). Cet argument qui contribue à la condition de fidélité, est renforcé par la prise en compte du principe de différentialité. En effet, « des personnes se trouvant placées exactement dans le *même* statut institutionnel, la *même* position peuvent remplir leur rôle, exercer leur activité *de façon différente* parce qu'elles n'ont pas la même structure de personnalité ou, pour reprendre le concept développé par Bourdieu, pas le même *habitus* au sens d'ensemble de « schèmes de perception, d'appréciation et d'action » (Bertaux, 1997 [2005] : 29).

2.3.1.2. Les saturations théorique et sémantique

La **validation de la saturation** est considérée avérée quand « le chercheur réalise que l'ajout de données nouvelles dans sa recherche n'occasionne pas une meilleure compréhension du phénomène étudié » (Savoie-Zajc, 2009-4). Ce critère concerne tant le recueil de données que leur analyse. Puisque « le choix des personnes interrogées et le choix du nombre d'entretiens sont des compromis » (Romelaer, 2005 : 106), il nous revient d'évaluer *a posteriori* les choix réalisés en termes de nombre d'entretiens, contenus des interviews et degré de conceptualisation issu de l'analyse.

La **saturation sémantique** se révèle lorsque les nouveaux cas, et pour nous dans cette recherche, l'analyse des données narratives qui sont issues des entretiens n'apportent plus de nouveaux descripteurs de la situation étudiée (Romelaer, 2005). Le processus analytique mis en œuvre a conduit à exploiter un pourcentage important des récits recueillis. Ce ratio nous semble acceptable pour considérer que l'analyse a été menée en profondeur et a permis d'obtenir un accès aussi complet que possible aux connaissances détenues par les cédants (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 2000).

Glaser et Strauss (2010) considèrent que la **saturation théorique** est atteinte lorsque l'ensemble des descripteurs identifiés dans les entretiens sont placés dans une forme de théorisation extraite de la littérature académique ou de la conceptualisation produite par le chercheur. Pour les tenants du positivisme ce critère renvoie à la question de la généralisabilité de la recherche (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 2000). Notre posture épistémologique relevant du paradigme interprétativiste, le sens donné à cet indicateur diffère. Il s'agit plutôt d'évaluer dans quelle mesure l'analyse conduit le chercheur à « produire un savoir riche, adéquat et nuancé, intimement rattaché aux contextes à l'intérieur desquels ils auront été produits » (Savoie-Zajc, 2009-4 : 226). Le processus analytique que nous avons développé conduit à proposer d'une part, une théorisation originale mais locale de l'après-transmission du point de vue du cédant en PME ; d'autre part, le concept de cédant-réinvestisseur et la taxonomie qui en découle, se révèlent des clés pertinentes pour appréhender les situations soumises à l'étude (Wacheux, 1996 ; Charreire et Huault, 2001). Dès lors, nous considérons que le critère de saturation théorique est atteint.

2.3.2. La validité de la recherche

A l'instar de Savoie-Zajc (2009-2), nous considérons que les critères de validité de la présente recherche sont à évaluer à l'aune de la cohérence interne, de l'acceptation interne et de la confirmation externe.

2.3.2.1. La cohérence interne

Le critère de cohérence interne concerne « l'argumentation logique et fondée que le chercheur communiquera dans sa recherche » (Savoie-Zajc, 2009-5 : 20). L'évaluation de ce critère revient à répondre à la question formulée par Hlady Rispal (2002 : 101) : « Comment être certain qu'un autre chercheur observant le même objet peut en construire une représentation similaire ? ». Pour ce faire, le **protocole relatif à la collecte des données, a été relaté** le plus précisément possible. Nous avons choisi de recourir à des entretiens libres ou semi-structurés dont l'intérêt majeur réside dans la validité des données produites. En effet, les données recueillies auprès des cédants sont issues de leur discours spontanés ou de leurs réponses à des questionnements ouverts, reflétant donc plus volontiers leurs pensées réelles (Cossette, 2003). La trame d'interview pour le récit de vie du cédant ainsi que la méthode d'animation de l'entretien de **découverte du type MBTI®** ont également été fournies. S'agissant de l'analyse des récits narratifs, le **protocole analytique a également été documenté** le plus rigoureusement possible (Miles et Huberman, 2003) afin d'en légitimer la complétude. Un **journal de bord**, « mémoire vive de la recherche » (Savoie-Zajc, 2009-1 : 130) a été tenu durant les trois premières années de recherche, afin de retracer le fil de nos réflexions. Il a été réalisé sur la période où les doutes, quant à la posture épistémologique, aux choix méthodologiques, à la formulation de la question de recherche, aux axes de littérature à découvrir ont été les plus forts. Par ailleurs, nous nous sommes dotée d'autres outils (fiches de synthèse de rendez-vous, mémos en vue des discussions avec notre directeur de recherche). En vue d'optimiser le temps disponible pour ce travail, nous avons également fait le choix d'insérer directement dans le manuscrit en cours d'écriture, les points clés à aborder, les questions à résoudre, les pistes à explorer et les figures de synthèse relatives à la démarche mise en œuvre (objectifs, déroulé, résultats). Procédant par relecture régulière des éléments laissés en suspens, nous avons progressivement purgé cette mémoire vive des réflexions devenues inopportunes ou des questionnements résolus à la manière de fichiers temporaires que l'on supprime dès lors qu'ils deviennent inutiles.

2.3.2.2. L'acceptation interne

L'acceptation interne se réfère au « degré de concordance et d'assentiment qui s'établit entre le sens que le chercheur attribue aux données recueillies et sa plausibilité telle que perçue par les participants à l'étude » (Savoie-Zajc, 2009-6 : 1). Elle renvoie à l'enjeu d'authenticité de représentation de l'objet étudié (Hlady Rispal, 2002). Le recours à des informateurs-relais a facilité la mise en relation et en confiance avec les cédants. D'ailleurs, l'ensemble des répondants a accepté le principe des rendez-vous multiples nous conduisant à les rencontrer à plusieurs reprises sur un espace temps de plusieurs mois parfois. De plus, la transcription intégrale des entretiens leur a été fournie. Nous estimons que l'ensemble de ces éléments contribuent au développement de la qualité de l'acceptation interne.

2.3.2.3. La confirmation externe

La confirmation externe procède de l'objectivation des données recueillies (Savoie-Zajc, 2009-8). Pour ce faire, le principe de **multiangulation** a été mobilisé en vue d'assurer la fiabilité des résultats produits (Hlady Rispal, 2000). La technique de validation par triangulation préconisée dans le cadre d'étude de cas qualitative (Wacheux, 1996 ; Yin, 2012) consiste à **combiner différents modes de recueil de données** afin d'en réduire les biais (Savoie-Zajc, 2009-7). Cette technique a été mobilisée *via* la tenue de plusieurs entretiens par cas, de l'emploi d'un protocole de recueil de données discursives comportant deux types distincts d'interview, des temps de collecte différents, et grâce à la comparaison de plusieurs cas aux caractéristiques variées. Bertaux (1997 [2005]) rappelle d'ailleurs que la reproduction de l'usage du récit de vie auprès d'individus d'un même monde social conduit le chercheur à transcender les expériences individuelles et la subjectivité des discours narratifs.

La triangulation de l'analyse repose quant à elle, sur le recours à un double codage (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2003) réalisé par un chercheur indépendant. Elle a été conduite sur deux entretiens de récit de vie et n'a pas mis en évidence de différences significatives. Nous n'avons pas procédé à la triangulation de l'analyse des discours recueillis lors des entretiens de découverte du type MBTI ®, en raison de la formation et de la certification requises pour user de cet outil.

Synthèse du premier chapitre

A l'issue de la présentation du paradigme de la recherche articulant les pôles épistémologique et technique de l'étude en cours (Wacheux, 1996), la **logique de la recherche** est synthétisée dans le tableau ci-après. Elle comprend la nature de l'objectif de recherche, la posture épistémologique et la démarche de production et d'analyse des données (Gombault, 2005).

Par ailleurs, force est de soutenir les constats développés par d'autres chercheurs, adeptes de la méthode des cas. Les données collectées par cette voie d'investigation sont riches (Hlady Rispal, 2002 ; Gombault, 2005) mais cette densité du matériau qu'il faut apprivoiser pour développer une clé qui convienne pour comprendre les situations étudiées (Wacheux, 1996 ; Charreire et Huault, 2001), transforme également le processus de collecte et d'analyse des données en « une épreuve de force avec le terrain autant qu'avec soi-même » (Gombault, 2005 : 61).

Etudier un domaine qui, à tout moment, peut se dérober parce que les situations et les acteurs à étudier ne sont pas identifiables *a priori*, s'attacher à relier les données empiriques à des théories relevant d'autres champs que la gestion ont nécessité rigueur, constance et obstination.

Tableau T2-29 – La logique de la recherche

Adaptée de Gombault (2005 : 42)

Nature		Justifications	Mise en œuvre
Objectif	Exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Connaissance existante sur la question de recherche insuffisante pour proposer des concepts ou formuler des hypothèses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Description et compréhension par la mise à jour des relations, causalités, processus de l'élaboration et de la mise en œuvre de la situation d'après-transmission des cédants en PME.
	Interprétativiste	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'après-transmission est un phénomène connu seulement par le cédant qui a vécu cette expérience. ▶ Le chercheur vise à donner du sens à l'expérience vécue par le cédant. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Appréhension de l'après-transmission telle qu'elle est vécue par les cédants en PME. ▶ Choix d'un protocole méthodologique conforme au cadre interprétativiste, se traduisant par une stratégie de recherche fondée sur une étude de cas multiples et la production de données discursives.
Démarche de production et d'analyse des données	Raisonnement abductif	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pas d'hypothèses formulées au départ en raison d'un quasi-<i>vide</i> théorique. ▶ L'objectif est de favoriser l'opportunité de la découverte par la rencontre avec des cédants. ▶ Le raisonnement développé s'ancre dans la réalité empirique des acteurs pour produire une théorisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Démarche visant à donner du sens à l'après-transmission du point de vue du cédant au travers de la comparaison entre les théories existantes et la réalité empirique. ▶ Finalité de la recherche résidant <ul style="list-style-type: none"> - au premier niveau, dans la compréhension en profondeur du processus étudié - au second niveau, dans la proposition de conceptualisations novatrices de l'après-transmission du point de vue du cédant en PME.
	Raisonnement itératif	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La question de recherche émerge progressivement par constante confrontation entre la production, l'analyse des données et les résultats qui en découlent. 	
	Production et analyse de données qualitatives	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La question de recherche initiale large impose une présence rapide sur le terrain pour la circonscrire. ▶ L'après-transmission relève de l'expérience subjective de l'acteur cédant. Ce n'est pas un fait social, observable, mesurable et manipulable. ▶ Les quelques recherches portant sur ce qui se passe pour le cédant après la transmission s'appuient fortement sur le récit des acteurs. Cette phase de vie est d'autant mieux décrite qu'elle l'est de manière narrative et qualitative. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Protocole méthodologique de collecte et d'analyse de données visant à dégager le sens du phénomène d'après-transmission dans le cadre de la question de départ puis de la problématique de recherche. ▶ Les techniques de production des données qualitatives se fondent sur des entretiens narratifs et de découverte du type MBTI®. ▶ L'analyse qualitative des données est menée selon la technique de l'analyse thématique, qui bien que réalisée <i>via</i> le logiciel NVivo 9, emprunte considérablement à la technique manuelle en procédant aux étapes classiques de codification, catégorisation et mise en relation.

Chapitre 2 – Présentation des résultats de l'étude empirique et modélisations

Introduction du second chapitre

La séparation entre l'organisation et l'entrepreneur peut être vécue avec déchirement par ce dernier, tant l'attachement est fort et relève d'une relation quasi-charnelle (Pailot, 2002 ; Boussagnet, 2005). Nous invitons le lecteur à découvrir ce que révèlent les propos des cédants matures en PME. Ce second chapitre vise à proposer une clé de compréhension de leur vécu de l'après-transmission, dans la mesure où l'intention qui guide l'analyse « n'est pas de fournir une description exhaustive d'un domaine d'investigation donné, mais consiste à développer une théorie qui tienne compte et fasse état de comportements significatifs » (Hlady Rispal, 2000 : 68).

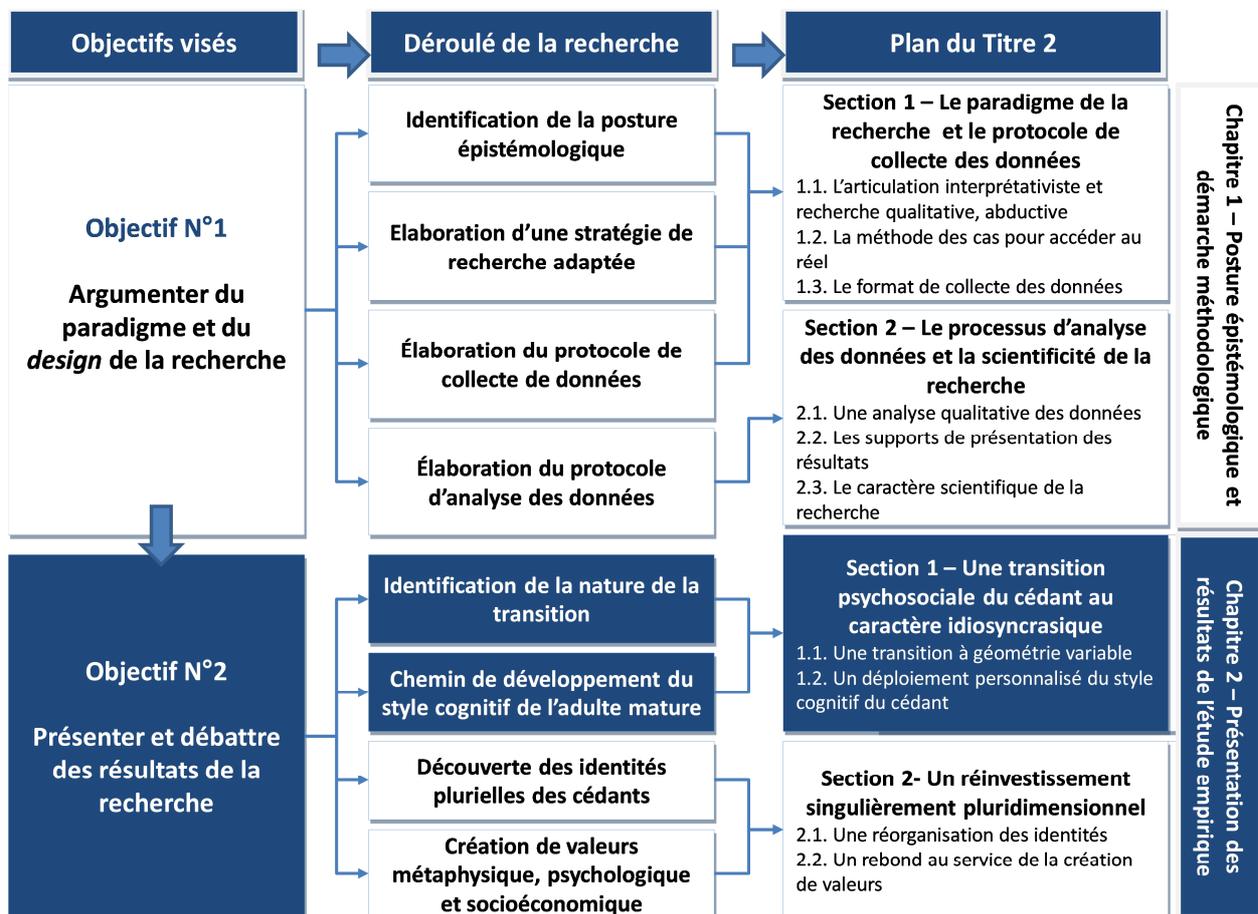
Dans un premier temps, la nature de la transformation psychosociale vécue par le cédant est abordée (section 1). Les rituels associés aux différentes phases du processus transitionnel (Van Gennep, 1969 [2011]) sont investigués. Les formes prises par l'intention de croissance que l'adulte porte au plus profond, ainsi que les réponses qu'il apporte aux enjeux de la mi-vie (Houde, 1986 [1999]) sont questionnées. Nous traitons ensuite du déploiement personnalisé du style cognitif du cédant mature, au travers de l'usage que ce dernier fait des fonctions les plus conscientes de sa psyché (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]). L'analyse se poursuit par l'exploration de l'expression des manifestations de sa fonction inférieure (Cauvin et Cailloux, 2009).

Le second temps de la présentation des résultats de l'étude empirique se concentre sur le caractère et la nature du réinvestissement qu'opère le cédant dans l'après-transmission (section 2). La réorganisation identitaire des composantes entrepreneuriale et professionnelle, est évoquée (Kaufmann, 2009). Le réinvestissement de l'ex-proprétaire-dirigeant est étudié dans une perspective métaphysique, psychologique et socioéconomique (Mahé de Boislandelle, 2002). Enfin, la conceptualisation du rebond du cédant, entendu comme un processus au singulier pluriel, est proposé.

Section 1. Une transition psychosociale du cédant au caractère idiosyncrasique

La première section du second chapitre de la thèse est dédiée à l'après-transmission vue comme une **transformation psychosociale idiosyncrasique** où le cédant réagit de manière personnelle à l'influence des événements internes et externes²⁰⁴ au mitan de sa vie. Les objectifs, le déroulé et le plan de la présente section sont précisés dans la figure ci-dessous.

Figure T2-46 – L'architecture de la section 1 du chapitre 2



²⁰⁴ Formulation adaptée de la lexicographie du substantif "idiosyncrasie" au sens A. –, utilisé dans l'univers médical, à savoir : Prédilection particulière de l'organisme qui fait qu'un individu réagit d'une manière personnelle à l'influence des agents extérieurs. Site CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/definition/idiosyncrasique>, consulté le 2 juillet 2012.

1.1. Une transition à géométrie variable

Le premier axe de réflexion qui guide l'analyse de l'étude de cas multiples s'enquiert de l'après-transmission comme transition ritualisée, source de progrès du cédant dans ses relations à lui-même et à autrui au travers de l'actualisation de tâches développementales et de rôles sociaux spécifiques de l'adulte mature. Les propos collectés au travers des récits de vie des cédants et des entretiens de découverte de leur type MBTI® nous conduisent à appréhender l'après-transmission comme une **transition à géométrie variable**.

Les **transitions** sociale et psychique ont pour finalité l'abandon d'une ancienne identité en vue d'en acquérir une nouvelle (Houde, 1986 [1999]). L'après-transmission signe un **processus de séparation** (Levinson *et al.*, 1978) car en quittant la direction de sa PME, le cédant devient un ex (Ebaugh Fuchs, 1988) et **quitte une part de son identité sociale**, comme l'exprime l'un des répondants :

Cas B : « *Parce que, ici, en Province, à [...] ²⁰⁵ en particulier, comme dans d'autres villes, le business est un microcosme. Donc vous êtes reconnu socialement comme étant le boss de ... etc... [...] Et puis, vous êtes plutôt bien positionné, enfin, moi en ce qui me concerne, j'étais plutôt ... ma position était plutôt très valorisante, donc c'était très agréable. Ça, ça disparaît. [...] Donc, il y a cet aspect-là, vous avez l'impression que, c'est comme une pièce de théâtre, vous étiez dans un rôle, vous êtes toujours le même, vous enlevez le costume, vous sortez et vous êtes dans les coulisses, vous êtes dans la salle, mais vous n'êtes plus sur la scène* ».

1.1.1. L'après-transmission comme transition ritualisée

Selon Van Gennep (1969 [2011]), le concept de transition est indissociable de celui de **liminalité**. Nous en étudions la forme et les répercussions afin d'en appréhender la nature en termes de ritualisation et de linéarité.

1.1.1.1. Une transition entre crise et transformation

Au sein du champ du développement psychosocial de l'adulte, le concept de crise fait débat entre les auteurs du courant de la crise et ceux de l'école de la transition (Houde, [1986] 1999). Pour les premiers, la crise du mitan s'apparente à un évènement

²⁰⁵ Ville où le siège de l'entreprise du cédant était installée.

développemental normatif engendrant un profond malaise. Les seconds quant à eux, prônent que les enjeux de croissance de l'adulte mature découlent d'un processus dont les retombées ne sont pas nécessairement d'une gravité bouleversante (Artaud, 1989).

L'étude de cas multiples conduit à la mise en lumière d'une **large variation du vécu de l'après-transmission** du point de vue du cédant. Alors que pour certains, ce temps de vie s'avère facile et serein et s'apparente à une transformation sans grands enjeux :

Cas C : « *On l'a vécu très sereinement aussi, une fois que la cession a été réellement faite et qu'on a vu la personne qui arrivait pour gérer l'entreprise. Puisqu'il s'avère qu'en interne, chez NOTOS, ils ont décidé de confier à celui qui avait été notre interlocuteur pendant toute la période de cession, la gestion des rênes jusqu'à ce que leur nouveau DG soit nommé pour cette structure-là* ».

Cas F : « *Il n'y a pas eu de séparation douloureuse. En plus, c'était un cabinet, c'était pas une grosse entreprise. [...] J'avais pris de la distance* ».

Cas I : « *C'est peut être pas une transmission très intéressante parce que ça a été d'une simplicité, d'une facilité. On s'est pas mis à plat comme ça à la deuxième séance mais presque* ».

Pour d'autres, la simplicité se conjugue avec **un inconfort de l'individu**, symptomatique de l'état psychologique d'entre-deux, où des craintes nouvelles se font jour :

Cas I : « *Si, mon inquiétude était de savoir si les cadres allaient adhérer, puisque je les savais... compliqués* ».

Soumis à une **plus grande vulnérabilité** (Houde, 1986 [1999]), le vécu du cédant peut s'avérer douloureux alors même que la décision de céder ne relève pas de la contrainte. Un délai s'avère alors nécessaire pour assumer la rupture d'avec l'organisation, et laisser place au travail de deuil (Pailot, 2000). L'après-transmission dévoile une crise dont témoignent avec force certains des répondants, comme présenté dans le tableau ci-après.

Tableau T2-30 – Les *verbatim* relatifs à la crise de l’après-transmission

Verbatim illustratif	
Cas B	« Ça s’apparente à un deuil en fait, et c’est psychologiquement. Même moi, j’étais complètement conscient de ça, parce que je l’ai remarqué moult fois. Ceci étant, entre l’intellectualiser, le dire que c’est comme si, c’est comme ça, etc... et le vivre, il y a quand même une marche. [...] Donc, ça faut le vivre quand même, c’est pas si évident, et moi, ça, ça m’a bien pris, deux, trois ans à être à l’aise avec ça ».
Cas C	« Là où les choses se sont corsées, parce qu’il y a quand même eu un moment où c’était plus dur, c’est lorsque le nouveau DG a été nommé pour gérer cette structure-là [...]. Il s’est agi de quelqu’un qui avait besoin pour prendre réellement les rênes de la société de mettre tout ça à plat. "Tout ce qui s’est passé avant, on rase, à la poubelle". Quand j’apprends dans la presse qu’il y a une inauguration, je n’ai même pas été conviée, pas sur ce site-là. Pff, là je me suis dit : "ça, c’est dur". C’est dur d’avoir ... c’est comme si le fait que le bébé ait grandi, soit devenu adulte, fait que l’adulte renie ses parents. [...] Mais, il y a un petit moment où, tac, le deuil ne s’est pas fait au moment de la cession proprement dit, mais il s’est fait un an et demi plus tard. Ça, ça a été un peu plus dur ».
Cas D	« Le ressort qui s’était cassé, c’était un ressort de confiance. Pour moi, ça n’avait pas déjà été facile. Pour mon mari, étant donné son caractère, ça a été vraiment un moment dur. Parce que c’est quelqu’un qui est très gentil, qui est un peu, par moment un peu décalé quoi, c’est tout à fait le genre vous savez, euh, chevalier à donner sa parole et quoi qu’il arrive, enfin dans l’échelle de sa référence de valeur. Et c’était des gens à qui il était attaché vraiment, donc il l’a vécu comme une trahison ».
Cas E	« Ça s’est pas bien passé. [...] En première instance avec le conseil arbitral, on avait perdu, décision exécutoire, alors là c’est.... Ça a même été... ça a même failli aller jusqu’à la saisie de mes biens ».
Cas H	« Enfin, c’est un truc bête mais euh... mais bon j’avais lâché mon bébé quoi, quelque part quand même. Oui, c’est sûr, tu avais quand même quelque marques de reconnaissance parce que tu... j’avais crée FORMA ²⁰⁶ , c’est sûr ».

1.1.1.2. Une transition implicitement ritualisée

La mue de l’après-transmission conduit le cédant à changer de peau. De celle de propriétaire-dirigeant, il endosse celle de « retraité » (Cadieux et Brouard, 2009) au sens de celui qui se retire d’une forme de vie active publique, en prenant de la distance par rapport

²⁰⁶ Nom fictif de la société cédée.

aux gens et aux choses de l'organisation qu'il a dirigée²⁰⁷. Si ce processus se compose de trois temps, préliminaire, liminaire et de réagrégation à l'instar des processus transitionnels (Van Gennep, 1969 [2011]), ces derniers s'articulent en une danse complexe où des chevauchements, des pas en avant mais aussi en arrière peuvent apparaître.

La phase préliminaire, du culte du secret à l'action « héroïque »

Le processus transitionnel suit un rythme ternaire dont la **phase préliminaire**, s'accompagne d'un isolement du cédant de son précédent groupe d'appartenance (Van Gennep, 1969 [2011]). Cet isolement se caractérise par le **silence** rendu nécessaire par la mise en œuvre du processus de cession. La règle du secret est incontournable au risque de mettre en péril la négociation en cours. Deux des cédants s'en expliquent longuement :

Cas E : « Parce que... la cession d'une boîte c'est toujours empreint de discrétion, voire limite secret, parce que ça emmène tellement de choses qu'il ne faut surtout pas que pendant cette période là... Et on peut pas l'éviter quand même, il ne faut pas qu'il y ait de période de flottement, car ça peut mettre en difficulté l'entreprise, et si ça met l'entreprise en difficulté, ça met en difficulté les collaborateurs de cette entreprise-là. Et puis parce que pendant cette période-là, si les collaborateurs sont informés, connaissent la situation, sont un peu au courant des tractations, ils arrivent à se poser des questions inconsciemment et naturellement qui fait que ça les déstabilise... alors c'est pas bon ».

Cas G : « Il y a eu toute une période compliquée, de quelques semaines, de quelques mois, ça dépend hein... pendant toute la période où on doit, où l'affaire ne doit pas transpirer [...]. Donc je n'ai pas présenté Christophe²⁰⁸ comme étant mon repreneur, je l'ai présenté comme étant un gars qui venait faire un stage chez nous... machin, j'avais inventé je ne sais pas quoi. Et tout de suite, lui, il a lâché le morceau parce qu'il connaissait d'autres mecs... et ça a foiré complètement, donc là j'ai prévenu les collaborateurs. [...] Ça c'est une période très délicate. Très, très délicate. Surtout lorsqu'on, on gère une entreprise où y'a du monde. [...]. Ça peut faire capoter les choses et on peut se retrouver avec sa boîte sur le dos, comme un imbécile euh... parce que les collaborateurs sont partis. Et, si vous n'avez plus de collaborateurs, vous êtes, c'est pas vendable à ce moment-là ».

Le silence à préserver se double d'une attitude à tenir, où **rien ne doit paraître ni pour l'extérieur de l'entreprise, ni pour les collaborateurs**, alors même que le cédant continue son activité professionnelle :

²⁰⁷ Définition formulée à partir de la lexicographie du substantif "retraite" : Sens B. – Action de se retirer de la vie active publique ou mondaine en prenant de la distance par rapport aux gens et aux choses. Source CNTRL : <http://www.cnrtl.fr/definition/retraite/substantif>, consultée le 30 juin 2012.

²⁰⁸ Prénom fictif du repreneur.

Cas G : « *Et ensuite, il y avait des repreneurs qui m'appelaient directement. Et là sur cette période-là, c'est ça qui était lourd à gérer ! De pas prendre ces gens là, comme je ne filtrais pas le téléphone, je ne voulais pas du tout prendre de téléphone en direct, aussi c'était le responsable administratif qui s'occupe de la gestion du téléphone, qui prend tout. [...] Et puis il y a des types qui téléphonent, ah ouais, votre boîte est à vendre, je viens de voir le classement !* ».

Cas H : « *Ça a duré pas mal de semaines quand même. Tout en continuant à travailler, à assurer des formations* ».

Le silence qui s'impose au cédant peut même constituer **une épreuve** à l'instar des rites d'initiation (Campbell, 2010 ; Ségalen, 1998 [2010]). Deux répondants s'en font l'écho :

Cas G : « *J'ai toujours eu l'impression de faire des choses dans leur dos, et bien sûr que je les faisais dans le dos ! Ils me l'ont reproché hein [...]. Vous me retirez des trucs, je lui dis "mais non, ne vous inquiétez pas", alors je racontais des conneries et puis à un moment, c'était... très, très, très, très dur* ».

Cas H : « *A ne rien dire à notre salarié, euh... là on est un peu sur une autre planète quand même* ».

Si l'après-transmission qui se construit au travers de la préparation de la cession, s'insère dans le registre « des tâches difficiles » (Campbell, 2010 : 91), elle n'en est pas moins un **défi stimulant** pour le cédant. Telle la figure du héros, il s'en sort vaillamment en ayant fait la preuve de son **courage** et de sa faculté d'**auto-apprentissage**.

Quelques *verbatim* significatifs figurent dans le tableau ci-après.

Tableau T2-31 – Les verbatim relatifs aux défis de la phase préliminaire

Verbatim illustratifs	
Cas C	« Comment est-ce qu'on l'a vécu sinon ? De manière très, très éprouvante mais en même temps très stimulante. [...] Ça m'a pris un temps ... énorme, atroce. Il y a eu quatre mois entiers avec des nuits qui oscillaient entre trois et cinq heures de sommeil. Quatre mois entiers, c'était énorme. On était : "là, je craque, ah" mais au moins, on a compris exactement tout ce qu'on faisait. Le contrat de cession, bien qu'il ait été fait pour des grands groupes, c'est nous qui l'avons rédigé au démarrage. [...] Donc, ça a été très dur, mais paradoxalement c'était très serein parce que nous tirions les rênes ».
Cas E	« Bon, c'est pas facile mais ça m'a appris beaucoup de choses, puisque dans toute... opération, situation, dans la vie quoi, beaucoup, c'est le plus important, et on apprend des trucs... qu'on peut pas apprendre dans un cursus universitaire. Donc ça m'avait appris pas mal de trucs, et je m'en sers aussi aujourd'hui, tout le temps ».
Cas H	« Il faut savoir se voir vendre aux conseillers juridiques et aux acheteurs. On avait préparé des dossiers en béton, on s'était entraîné, en jeux de rôles [...]. Ça j'en garde un souvenir. Bah, on a préparé ça..., on connaissait..., enfin oui moi toujours, ça avait lieu un lundi, j'avais passé mon weekend end à répéter ça, je connaissais mon topo par cœur ».
Cas I	« Je faisais les salons des entrepreneurs tous les ans... qui se tient à Porte Maillot. Avec des bourses d'entreprise. Avec aussi, tout un tas de conseils... de transmetteurs. Je les voyais... Pour voir comment ils travaillaient. Je leur ai jamais confié aucun mandat. Non. Non, parce que j'étais convaincu de tout façon qu'il fallait que ça passe par les hommes ».

La phase liminaire, créativité et rituels pour soi et/ou pour autrui

L'après-transmission procède d'« une phase pleine d'effervescence » (Houde, 1986 [1999] : 290) durant l'étape liminaire. Elle permet au cédant de s'inscrire dans un espace-temps où il est autorisé à **expérimenter et à exprimer sa créativité** (Turner, 1969 [1995] ; Goguel d'Allondans, 2002 ; Van Gennep, 1969 [2011]). Trois cédants expriment particulièrement **les éléments de satisfaction** qui ont été les leurs sur cette période.

Si l'un des cédants expérimente le luxe de céder son entreprise au **repreneur de son choix** :

Cas C : « *On s'est offert le luxe de ne pas vendre au plus offrant, loin s'en faut même, mais d'offrir à un tarif complètement cohérent à quelqu'un qui nous paraissait être le plus logique pour faire grandir notre bébé* ».

Trois autres envisagent d'opter pour un **scénario professionnel qui s'annonce passionnant** :

Cas C : « *Moi, je suis un fana des systèmes de gestion, et ici on avait développé vraiment des choses intéressantes. [...] Le cahier des charges de la recherche de groupe, il correspondait parfaitement à nos réflexions, d'avoir une informatique centralisée mais très développée, avec tout ce qui était l'intégration des technologies de l'information, donc internet, téléphone et compagnie. En fait, c'était une belle ambition, et ça pouvait être un beau projet* ».

Cas D : « *Ma première motivation a certainement été l'intérêt, enfin comment dire, l'intérêt au sens "choix intéressant". [...] Il ne faut pas qu'on s'ennuie. Et euh... et voilà il y a le goût de la nouveauté, enfin l'ennui vient aussi du fait qu'on a sûrement du mal avec la routine. Euh ça, a été la motivation maître pour... [...] innover, sortir du cadre* ».

Cas H : « *Ça c'était bizarre en fin de compte... Quand j'ai cédé ça, pour moi euh, il y a eu un, un... je sais pas c'est le hasard de la vie qui fait ça... [...] Je ne sais pas pourquoi, c'est pas du tout... paf, je raconte. [...] Au fur et à mesure, on a discuté, et puis elle m'a dit "bah j'aimerais bien que, tu pourrais m'aider". [...] Oui ça m'avait attiré, c'était un petit hôtel de charme et de caractère, j'aime beaucoup la déco. Elle était en train de mettre tout ça en place, je trouvais ça super joli* ».

L'après-transmission permet au cédant de donner vie à son **besoin de repos, d'échapper au stress et de souffler un peu**, comme l'expriment trois des répondants :

Cas B : « *Donc, j'ai fait une année de blanc. La première année, je n'ai pas voulu prendre d'engagements de cette nature et souffler un peu* ».

Cas E : « *Vous avez besoin aussi d'appuyer sur le bouton stop pour le stress et l'anxiété. Quand vous vendez une entreprise, vous avez touché un chèque, généralement il est gros sinon ça ne sert à rien. Vous ne travaillez plus et là vous avez appuyé sur le bouton stop ! Vous n'avez plus d'anxiété puisque la barre du bateau a été confiée à une autre entreprise ou un autre dirigeant* ».

Cas H : « *C'était à vingt minutes de chez moi, c'était euh... Je travaillais, bon, samedi, dimanche tout ça, mais je ne travaillais pas à temps complet, donc je pouvais souffler un peu* ».

Alors que pour l'un des répondants, l'envie de repos relèvera au final d'un **vœu pieux** :

Cas C : « Voilà, on s'était dit en cédant cette structure, on s'est dit super, maintenant fini les semaines de 70 heures, on va passer à des semaines à ... allez, à 20 heures, c'était le rêve. Des semaines à 20 heures, j'en n'ai jamais vu le bout du commencement ».

Un autre cédant s'autorise une **retraite** bien méritée, entendue au sens d'une période relativement longue consacrée au **repos**²⁰⁹ et à des **activités ou des relations auxquelles il avait jusqu'alors, prêté peu d'attention** :

Cas E : « J'ai pris un an de vacances. [...] Parce que... quand vous bossez, vous ne prenez pas de vacances. [...] Je crois que j'ai dû prendre euh mes premières vacances, j'avais 33 ans. [...] Pendant ces douze mois-là, je me suis amusé, j'ai voyagé, euh... je veux dire voyager mais des voyages de détente, fait la fête euh... amusé des copains et ... voilà, ah non, non, je dis rien du tout. [...] Et donc vous pouvez vraiment obtenir des vacances, c'est un luxe fantastique. [...] C'est bien aussi de s'arrêter et de prendre un autre plaisir qui n'a rien à voir, et de se dire là je prends des vacances et je me repose. Et puis cette période, ça vous permet aussi de voir d'autres choses, de sortir de votre cadre des entreprises, des développements, finances, ceci-cela... de voir des choses, de faire bien gaffe à... le jardin, c'est sympa, vous voyez ? C'est de changer de raisonnement et de se rendre compte d'une autre réalité qu'on peut sans problème oublier. C'est aussi, bien faire attention à sa famille ».

Dans l'entre-deux que constitue l'après-transmission, des **cérémoniaux** (Turner, 1969 [1995] ; Goguel d'Allondans, 2002 ; Van Gennepe, 1969 [2011]) **se déroulent à destination d'autrui**. Ils prennent la forme de réunions formelles visant à associer les salariés en amont du processus de cession ou à rassurer les collaborateurs et les clients par l'officialisation de la vente. Des cadeaux symboliques peuvent d'ailleurs signer la passation des pouvoirs et la **sortie du cédant**. Sept cédants sur huit en font part, comme l'illustrent les *verbatim* présentés dans le tableau ci-après.

²⁰⁹ Au sens partiel B. -1. du substantif "retraite" issu de la lexicographie consultée à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/retraite/substantif>, le 30 juin 2012.

Tableau T2-32 – Les *verbatim* relatifs aux rituels pour autrui

	<i>Verbatim</i> illustratifs à destination		
	Du cédant	Des salariés et des clients	Du(des) repreneur(s)
Cas B		« Deux ans avant, j'ai réuni mon staff ici, et je leur ai demandé, je leur ai dit ce qui allait se passer et donc il fallait qu'on se prépare, et je leur ai demandé à réfléchir à quel schéma ils voulaient. Donc, en fait, il y avait trois types de schémas, soit ils n'en voulaient pas du tout, auquel cas il fallait vendre à un tiers, soit ils reprenaient en autonomes ».	
Cas C		« Nous avons d'ailleurs renégocié avec tous les salariés, les contrats de travail, les salaires avant la cession pour que tout soit propre et clair, qu'il y ait au moins une année au départ, où chacun savait exactement ce qui se passait, où rien ne pouvait être remis en question ».	
Cas D		« On s'en est sorti sans dettes. On s'en est bien tiré, mais on a quand même eu conscience de pas être passés loin de... si on n'avait pas retrouvé d'autres personnes, enfin ce fournisseur, si on n'avait pas fait attention aux produits, si tout le monde avait pas suivi. [...] On n'a pas licencié nos salariés ».	

Tableau T2-32 (suite) – Les *verbatim* relatifs aux rituels pour autrui

	Verbatim illustratifs à destination		
	Du cédant	Des salariés et des clients	Du(des) repreneur(s)
Cas E	« Déjà il est obligé de laisser son bureau et son siège de bureau à la place de l'autre à qui il a fait un chèque. Moi, j'avais fait autrement, moi j'avais pris un autre bureau et j'avais laissé le bureau dirigeant. Et je lui ai dit, "ben écoute tu pars avec au fait". Oui... psychologiquement, c'est important, il était content. Il savait qu'il partirait avec son bureau et son siège, tout » ²¹⁰ .	« Officialisé... Oui, avec l'ensemble des collaborateurs quoi. Officialiser oui, mais c'est plutôt une annonce, voilà on dit « j'ai fait ci, pourquoi, comment, qu'est-ce qui va se passer ».	
Cas G		« On a fait juste un pot, on les a reçu par paquets de quinze, vingt, et puis on a fait une galette des rois, on les a reçu comme ça, on les recevait par quinze, vingt. Je l'ai présenté, alors c'est lui qui prenait la parole tout de suite et puis ma directrice technique reprenait la parole, le responsable comptable aussi. Et puis, je me suis éclipsé. Mais on n'a pas fait de fiesta ».	« Alors donc avec Christophe on avait décidé de faire une fête tout ça et puis, et puis je lui ai dit, moi je... les salariés perçoivent ça, très, très mal. [...] Je lui ai dit, tu sais on va dépenser de l'argent. Euh, enfin tu vas dépenser de l'argent. Et de l'argent en ce moment tu en as besoin ».

²¹⁰ Comme nous le verrons ultérieurement, le cédant du cas E, peut être qualifié de *serial* repreneur, ou repreneur en série. Dès lors, il se fait l'écho dans cet extrait de récit, de l'acte qu'il a par expérience mis en œuvre vis-à-vis de l'un des cédants à qui il a racheté une entreprise, revendue depuis.

Tableau T2-32 (fin) – Les *verbatim* relatifs aux rituels pour autrui

Verbatim illustratifs à destination			
	Du cédant	Des salariés et des clients	Du(des) repreneur(s)
Cas H	« On avait préparé un pot de départ... avec ben quelques clients »	« Et là on s'était dit, bon, ça se passe bien, faut bien finir les choses, on va offrir un cadeau à nos repreneurs, ils étaient deux aussi. [...] "Mais pourquoi vous en achetez deux ?" J'achète des oiseaux, parce qu'ils adoraient venir au port parce qu'ils entendaient les oiseaux ».	
Cas I	« De temps en temps, on se fait une petite bouffe avec Georges ²¹¹ , on sort tout le monde »	« Je voulais que les gars comprennent qu'il y avait un patron hier et un patron aujourd'hui, qu'on est en parfait accord, qu'on est en phase totale, il n'y a pas de divergences et de malentendus, aucun entre nous et euh... je me suis attaché à donner... cette euh vision des, des choses à, aux uns et aux autres. [...] Je tenais à ce qu'il s'installe lui-même, avec sa personnalité... euh auprès des hommes bien sûr. Je... j'en disais le plus grand bien ».	« Rapidement, quand Georges est arrivé dans l'entreprise, donc ça a dû être en février, je lui ai donné les clefs. [...] Ma sortie était entendue pour le... 1 ^{er} septembre ou le 15 septembre ». « Après bien sûr, j'avais toujours ce souci-là de, de la pérennité. Et puis j'avais... bon Georges mettait quand même un... chèque important, faut dire ça, et puis j'avais quand même le souci de... ne pas le voir, le regretter... Je voulais absolument, j'avais le souci de sa réussite aussi. Euh je... donc euh... comment je l'interprétais, comment je le traduisais... C'était qu'il prenne les rênes, bien. Qu'il maîtrise ses hommes le mieux possible ».

²¹¹ Prénom fictif du repreneur.

La période liminaire de l'après-transmission s'accompagne également de **rituels pour soi**, entendus comme des cérémonies qui se tiennent à l'écart du groupe social de référence (Van Gennep, 1969 [2011]). Pour le cédant du cas E, le rite d'une période d'inoccupation professionnelle est bien à comprendre comme une **manière habituelle de faire**²¹², dans la mesure où il a inscrit sciemment à plusieurs reprises dans son parcours entrepreneurial, des temps de repos également consacrés à la recherche d'une nouvelle cible à reprendre (Deschamps et Paturel, 2001) :

Cas E : « *Quand on a vendu après les boîtes de pneus en 90, donc je me suis arrêté pendant un petit moment. Je me suis mis à chercher une cible. [...] J'avais rien fait pendant euh... minimum quatre mois, mais rien fait, de rien fait quoi, comme si j'étais en vacances. Alors si, des bouquins, des déplacements. Mais j'ai refait ça aussi en 96, là je me suis arrêté dix-huit mois. Non pas tout à fait dix-huit mois non, même si ça a duré un mois pour la racheter, mais au moins douze mois* ».

Pour les autres cédants, **nulle pratique réglée** n'est spontanément mise en avant dans leur récit. Pourtant, deux d'entre eux sont interpellés par la question « Avez-vous fêté ce changement dans votre vie ? ». Cette interrogation leur a permis de se remémorer des activités qu'ils ont menées non explicitement pour formaliser la rupture d'avec leur PME, mais qui ont marqué positivement un entre-deux temporel, imprégné d'une liberté nouvelle :

Cas H : « *Non je ne me rappelle pas. Non, après, la vie... Enfin ça n'a rien à voir sans doute, mais euh... enfin ce que j'ai fait quand même c'est que mon fils à l'époque était en Suisse. Je suis partie, oui je suis partie quand même, oui. Je suis partie le voir, enfin les voir. Oui. J'ai eu ma petite... mes 15 jours de revanche... enfin pas de revanche, mais c'est vrai je suis quand même partie. Avant ça, j'avais jamais pu faire ça, il déménageait, "allez hop" je suis allée leur donner un coup de main. J'ai fait ça en me disant "tiens, là je suis disponible", profitons-en* ».

Cas G : « *Non, j'ai rien fait du tout ! On est parti au ski avec Max²¹³, ah si quand même. On est parti au ski cette année-là, oui, oui, c'était très détendu, très, très détendu. [...] J'ai été skieur de compétition à un moment de ma vie, et, et là on a fait une saison de ski super, oui. Et j'étais très... J'ai pas eu de... le téléphone n'a pas fonctionné du tout. [...] On a rencontré au club Med un confrère, forcément il n'y en avait qu'un, c'était lui, un très gros truc, une grosse boîte, 5.000 personnes, un gars que je connais bien [...] Le téléphone qui marchait pas, et lui le confrère-là, il avait un, un appel toutes les trois secondes ! Et euh, il ne vivait pas du tout. Je lui disais bon, "allez hop on se tire hein ! Eh moi j'ai vendu !" . J'étais tout seul, on était tout seuls tous les deux là avec Max, et... qu'est-ce que j'étais bien, oui j'étais heureux, j'étais vraiment heureux là* ».

²¹² Sens C. – de la lexicographie du substantif "rite" : Pratique réglée; manière habituelle de faire, consultée le 1^{er} juillet 2012 sur le site du CNRTL, à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/rite/substantif> .

²¹³ Prénom fictif du fils du cédant.

Dans ce cas d'espèce, alors que ces temps de cérémonie implicite étaient prévus de se dérouler à l'écart du groupe social de référence (Turner, 1969 [1995]; Goguel d'Allondans, 2002 ; Van Gennep, 1969 [2011]), à savoir le monde professionnel, c'est justement la rencontre fortuite d'un dirigeant d'entreprise qui a conduit le cédant à prendre la mesure du bien-être associé à la rupture d'avec l'entreprise.

La phase de réagrégation, entre facilité et désillusion

Dans le dernier temps de l'après-transmission qui procède de la **réagrégation**, le cédant intègre une nouvelle façon d'être, un nouveau statut social (Van Gennep, 1969 [2011]). **L'appropriation de nouveaux projets de vie** (Cadieux et Brouard, 2009) peut s'avérer **facile**, comme l'évoquent deux cédants :

Cas E : « *Et en fin de compte j'ai découvert que c'était un JD²¹⁴ et donc euh tout ce qui est parcours euh... qui est souvent dur, compliqué, pas du tout objectif... bah ça été très simple quoi. Ça a duré... oui, 3 mois de bouclage, c'est tout* ».

Cas F : « *Et puis, tout à fait par hasard, moi je n'avais pas du tout prémédité l'arrivée à ASSOC²¹⁵. Mes copains savaient que j'en avais un peu marre puisque j'en avais parlé avec eux. J'étais au Québec, et Françoise²¹⁶ vient me chercher à l'aéroport et me dit "on va chez notre copain Jean²¹⁷". Et là-bas, je retrouve trois-quatre copains qui étaient à l'administration de ASSOC et qui me ... Voilà, Pierre²¹⁸ partait à la fin de l'année. Et les autres disent, "écoute, on a réfléchi, il faut que ça reste dans la famille, il faut que ce soit toi qui prennes" ».*

Pour trois autres cédants, l'incorporation s'avère **inconfortable, voire source de désillusions**, confirmant que la liminalité est un espace où « la noirceur est souvent associée au monde de l'ambiguïté et des frontières non claires » (Houde, 1986 [1999] : 290) :

Cas B : « *Le groupe en question m'avait fait miroiter un..., comment, une fonction. [...] J'ai refusé en fait, parce que les conditions étaient, selon moi, biaisées. En fait, ils se sont adossés à un grand faiseur du métier, donc, moi le challenge, enfin c'est même pas un challenge, aller mettre en place des solutions d'un grand de l'informatique de notre métier, ça m'intéresse pas du tout. Donc, je suis parti* ».

²¹⁴ JD : Membre du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD).

²¹⁵ Nom fictif de l'association que le cédant va intégrer comme Directeur général.

²¹⁶ Prénom fictif.

²¹⁷ *Idem*.

²¹⁸ *Ibidem*. Directeur général de ASSOC.

Cas F : « *Ce qui est difficile, c'est deux choses. On fait trois grands métiers, et à l'intérieur des trois grands métiers, on a cinq-six spécialités. [...] Comme je dis toujours, quand tu as fini de poser le papier, le mur est propre, quand tu te retournes, il y a une fuite sous le lavabo, et il y a toujours quelque chose, tu n'es jamais débarrassé. [...] Donc c'est autrement fatigant. Et puis, le caractère que moi, je ne connaissais pas si tu veux, c'est répétitif, c'est pas créatif tous les jours, tu bouges pas la virgule* ».

Cas H : « *Alors là, ça a été dur pour moi. Démissionner, c'est l'échec total pour moi. Un sentiment d'échec...et je me suis fourvoyée, mais trompée, ça m'a euh... wouah, c'est pas possible quand même d'en arriver là. J'ai voulu m'accrocher mais à quoi bon* ».

Une transition non linéaire

Cadieux et Brouard (2009 : 52) modélisent le processus de transition de rôle du cédant en deux périodes, celles de la « préretraite » et celle de la « retraite ». Durant ce passage, le cédant doit non seulement se départir de certains rôles, *a minima* celui de propriétaire-dirigeant de la PME qu'il a cédée, mais aussi en endosser de nouveaux qu'il lui convient de construire (Deschamps et Cadieux, 2008) en vue de relever les nouveaux défis (Lambert, Laudic et Lheure, 2003) qui s'offrent à lui dans l'après-transmission. L'analyse de l'étude de cas multiples nous conduit à envisager la transformation des cédants comme une articulation où les **phases préliminaire, liminaire et de réagrégation sont susceptibles de se chevaucher**. Bien que la cession de l'entreprise soit juridiquement entérinée, **la rupture n'est pas forcément tranchée de par la volonté du cédant ou d'autres nécessités impérieuses**. Pour l'un des cédants, le lien informationnel avec le repreneur se perpétue en raison de la **proximité spatiale** de ses nouveaux bureaux et ceux de l'organisation cédée. La relation est d'autant plus dense que l'après-transmission qui consiste en la création d'une nouvelle entreprise s'élabore concomitamment au processus de cession :

Cas C : « *Nous avons gardé des petits bureaux de l'autre côté du palier où nous étions. Donc, on se voyait presque tous les jours, il nous interrogeait, on répondait. Si nous, on avait envie de savoir si ça se passait bien, on pouvait lui poser la question, c'était très, très simple* ». [...] *Oui, tout s'est construit en même temps. Ça ne s'est pas du tout fait comme on en a rêvé, à ce moment-là, mais c'est de notre faute, c'est parce qu'on n'est pas capable de rien faire* ».

Pour deux autres cédants, la relation se poursuit afin de garantir pour soi ou pour autrui, la **continuité de l'entreprise cédée** :

Cas B : « Alors avec mes jeunes, je dis mes jeunes, mais ils ont 40 piges, c'est comment...j'ai un contrat avec eux. Donc j'ai gardé un bureau ici, et ils peuvent faire appel à moi, c'est à leur demande, c'est tout à fait transparent, donc sur la clientèle. Moi, je les facture et eux facturent le client. Donc ça a permis de ne pas faire une rupture. On a perdu zéro client, alors que je m'occupais des clients majeurs du cabinet, de façon à ce qu'il y ait une transition qui soit assez souple et puis moi, j'intervenais surtout sur des problématiques ponctuelles ».

Cas F : « Ça a duré un certain temps, on va dire, ça a quand même duré au moins trois ans, où ça faisait encore partie de mon identité. Et où j'étais content d'avoir encore des missions parce que ça consolidait la structure. Et il n'était pas, par exemple, imaginable que ça se casse la gueule. Donc, j'étais prêt à tout pour que ça ne se casse pas la gueule. Ça, je n'aurais pas pu admettre ».

Dans le cas E, la **relation s'est particulièrement prolongée**. Le repreneur ayant intenté un procès au cédant, ce dernier s'est défendu jusqu'à obtenir gain de cause. Cette continuation rendue nécessaire par le risque juridique était d'autant plus lourde à gérer qu'elle consommait du temps et de l'énergie, dont le cédant aurait apprécié de disposer pour mettre en œuvre le sauvetage de l'entreprise en difficulté qu'il venait de reprendre :

Cas E : « Et donc oui, pendant au moins trois ans, j'ai passé un tiers de mon temps... à gérer cette affaire. C'est ça qui a été le plus dur, le plus lourd. [...] Procédure longue, huit ans, vous venez de racheter une entreprise où il y a énormément de travail à faire, où vous prenez un risque. [...] Ça a même failli aller jusqu'à la saisie de mes biens. Bon, ça s'est arrêté, euh.... par décision du tribunal ... mais il fallait vivre ça et développer l'entreprise qu'on avait rachetée, sur laquelle je m'étais endetté aussi ».

L'usage du concept de crise développementale est source de confusion au sein du champ du développement psychosocial de l'adulte. Selon les auteurs, le processus développemental est structuré en phases qui peuvent être explicites (Levinson, 1986 ; Erikson, 1963 ; Bühler, 1973) ou implicites (Neugarten, 1979, Colarusso et Nemiroff, 1981), voire ne pas comporter d'étapes (Giele, 1980 ; Weick, 1983). De même que la durée des stades est variable, il en va ainsi de leur caractère souhaitable, de leur clarté et de leur importance dans la vie d'un individu (Rogers, 1959). L'étude de cas multiples menée dans cette recherche, contribue à éclairer que le chemin de l'après-transmission des cédants n'est interprétable qu'individuellement, qui dans le sens d'une crise, d'une transformation, et/ou d'une ritualisation implicite ou explicite (Houde, 1986 [1999]).

1.1.2. Une croissance de soi et d'autrui

Houde 1986 [1999]) explore les dessous de la résonance développementale. Elle souligne que l'appréhension des mécanismes adaptatifs de l'individu permet de comprendre comment il compose avec la crise développementale et les événements de la vie dont l'issue peut être la réussite ou l'échec. Cette recherche de compréhension est d'autant plus importante que le concept du mitan est fortement teinté d'images discordantes. Phase d'accomplissement et d'apogée en raison du capital de confiance en soi et des compétences accumulés par l'individu (Jung, 1964 [2006]), la mi-vie est en revanche assimilée à l'automne de la vie, au début d'un déclin empreint de pertes physiques et psychiques pour Levinson *et al.* (1978). Transition décrite comme une période de bouleversement et de rupture » (Houde, 1986 [1999] : 40), la crise du mitan est doublement un produit social : d'une part, le vocable a été créé pour illustrer le vécu de la première génération élevée avec la perspective d'atteindre le vieil âge (Kearl et Hoag, 1984) et d'autre part, il s'est largement diffusé dans les médias et la vie publique en comparant le temps de la mi-vie à une seconde crise d'adolescence.

1.1.2.1. Une intention de croissance inscrite au plus profond

S'agissant d'un **développement psychosocial orienté dans le sens du progrès** (Bühler, 1973 ; Weick, 1983), le changement du cédant s'appuie sur une force vitale, une poussée pour croître, un plus-être (Houde, 1986 [1999]). Trois des répondants expriment avec force l'énergie psychique qui les a poussés à **se développer en tant qu'adulte** :

Cas B : « *Et puis, je suis aussi content de dire que je n'avais rien de prédisposé par mes origines familiales en plus. Aujourd'hui, les fils d'ouvriers font des études, tout ça. Mais moi, j'ai 50 ans ; à l'époque c'était pas si courant que ça, on s'est battu à l'époque pour avoir des droits, justement aux études, des bourses ou machin. Pour le fait qu'on puisse justement sortir de son milieu et pouvoir aussi exprimer ses talents* ».

Cas E : « *Vous savez pourquoi j'ai fait tout ça, moi ? C'est pour me construire. Alors, l'objectif au départ, c'était pas pour m'enrichir. [...] Au départ, pour prouver à mes parents que j'avais pas besoin d'eux. Pour ne pas hériter. Et comme vous démarrez au départ dans la boîte de vos parents, le plus lourd euh... le truc à prendre, c'est le fils du patron. Bon, il y en a qui s'en foutent. Mais moi, je l'ai ressenti comme une lourdeur, un pesant énorme. Donc il fallait que je prouve à tous ceux-là que j'étais pas le fils des patrons mais que je m'appelais [...] ²¹⁹ et que j'étais capable* ».

²¹⁹ Prénom et nom du cédant du cas E.

Cas I : « *J'ai commencé à travailler à 14 ans en fait [...] Comme je vous disais, moi quand j'avais 18 ans... j'étais limite délinquant, oui à 16-17 ans. [...] J'étais un peu asocial quand même. Je supportais très mal l'autorité, bien entendu parentale, familiale et celle d'un patron. Donc, j'étais toujours en conflit avec quelqu'un. Donc je me suis dit " la seule chose à faire si tu ne supportes pas qu'on te donne des ordres, bon ben écoute, sois ton patron !"* [...] Alors après effectivement, à la réflexion, je me suis dit "mais punaise, tu es gravement sinistré". J'en ai pris conscience, et je me suis un peu battu pour écoper ça, camoufler, pour ne pas laisser paraître toutes ces lacunes, ou le moins possible ».

Il est à souligner que l'intention de croissance n'est ici, en rien spécifique de la période du mitan. Elle s'ancre au contraire profondément **dans la jeunesse du cédant** et la conscience précoce de la nécessité de se construire une identité différenciée de celle de son entourage. Cependant, ces cas illustrent que le fait d'avoir vécu précédemment de fortes crises individuelles, facilite l'acquisition « d'une nouvelle solidité personnelle qui leur permettra de composer plus facilement avec les enjeux psychosociaux du mitan » (Houde, 1986 [1999] : 317).

1.1.2.2. Les progrès du cédant dans ses relations à lui-même

Le progrès du cédant dans sa relation à lui résulte de l'interaction d'événements d'ordre interne (Houde, 1986 [1999]). S'agissant de la recherche d'**équilibre entre les polarités constitutives du soi** (Vaillant et Milofsky, 1980 ; Levinson, 1986 ; Erikson, 1998 ; Agnel, 2004), l'analyse des récits des cédants plaide plutôt en faveur d'une recherche de complémentarité d'eux-mêmes qui s'exprime au travers des **relations qu'ils développent avec certains proches de leur entourage.**

Pour deux d'entre eux, la complémentarité de soi s'exerce au travers d'un **projet entrepreneurial d'après-transmission mené en couple** :

Cas C : « C'est là qu'on a cogité mon époux et moi-même, après notre retour en Europe sur le type d'entreprise qu'on pourrait créer ensemble, sachant qu'on avait des profils très différents, l'un et l'autre, et qui nous donnerait les moyens de revenir vivre en France, et de créer une activité qui soit riche, intéressante [...] non seulement pour qu'on ait envie d'y bosser tous les deux »²²⁰.

Cas D : « Je pense aussi que ça a été pour nous euh... c'était un plaisir de faire quelque chose à deux, sachant que contrairement à ce qu'on pourrait penser, on n'est pas un couple très fusionnel. Donc, chacun a toujours sa partie. Mais le fait que oui, le fait de dire "on fait, on n'a pas que la famille en commun, faire équipe autrement", ça a sûrement joué [...] Nous, on arrive à travailler ensemble parce que je pense qu'on se fait confiance. On est très différent donc on fait confiance à l'autre pour combler un peu ses carences. On partage bien nos zones ».

Le second volet du progrès en faveur de soi s'illustre dans le développement de la créativité et des potentialités (Bühler, 1973 ; Cauvin et Cailloux, 2001) du cédant. En faisant grandir ce qu'il portait en germe, il développe son ombre blanche (Agnel, 2004). Le cédant du cas I exprime en quoi l'individu est porteur **d'antinomies riches de complémentarité** :

Cas I : « Et puis il est vrai que dans nos prises de position, dans nos actions, dans ce qu'on fait, il y a ce qui nous... "oui, oui, tout à fait, il faut faire, c'est comme ça que c'est bien" et puis il y a quand même des questions qui s'opposent, "oui mais fais gaffe, parce que... continue pas comme ça". Et très souvent... Effectivement, on a deux mains et deux hémisphères là-haut aussi. ».

Les récits de quatre autres répondants fournissent des exemples du **déploiement de polarités de soi** qui se manifestent durant l'après-transmission, et que nous présentons dans le tableau ci-après.

²²⁰ Le cédant du cas C raconte ici sa motivation à créer en couple une société qui fera ultérieurement l'objet d'une cession, sachant que l'après-transmission se concrétisera à nouveau par la création d'une nouvelle société menée avec son conjoint.

Tableau T2-33 – Les *verbatim* relatifs aux polarités constitutives de soi

	Polarité	<i>Verbatim</i> illustratifs
Cas E	Dirigeant d'une société versus d'un micro-groupe	« On utilise une tête de pont et on constitue à partir de cette tête de pont d'autres ramifications qui constituent un groupe, toujours sur le même secteur d'activité avec des compétences différentes mais qui se complètent, que ce soit au niveau des produits, des clients finaux ou des zones géographiques. Mais il faut faire en sorte de trouver une courroie qui fasse que ça roule bien, que l'engrenage fonctionne bien et que l'ensemble des entités créées ou acquises fonctionnent bien ensemble, et que ça marche dans le même sens. Donc ça c'est plus innovateur qu'avant, c'est plutôt un nouvel axe de dirigeant de société ».
Cas F	Nomade versus sédentaire	« Il fallait que je me réimplante, que je me sédentarise un peu. J'ai toujours vécu comme un nomade, là je me sédentarisais ».
Cas G	S'occuper des autres versus s'occuper de soi	« Donc du coup, je vais me retrouver avec une grande disponibilité et puis, je me dis que c'est justement peut-être le moment d'arrêter, d'arrêter de m'occuper des autres ».
Cas H	Jeune adulte versus adulte mature	« Et ce que j'ai retiré aussi comme expérience marrante comme tout, c'est que j'ai travaillé avec quelqu'un qui avait l'âge de mon fils. Ça c'est, alors... et toute l'équipe est comme ça ici. Ils sont, ils ont 30-35 ans, moi j'ai essayé de pas trop jouer les quinquas ».

Ce dernier répondant prend cependant la mesure de l'effort que peut constituer l'usage prolongé du potentiel en germe :

Cas H : « C'est pas facile parce que parfois, par obligation on n'est pas soi-même. Tu vois ce que je veux dire ? Faut pas que ça dure parce que là tu t'épuises, mais tu peux faire preuve d'énormément d'adaptabilité, d'empathie et c'est au bout de quelques mois, que tu te rends compte que ça t'a épuisé ».

1.1.2.3. Les progrès du cédant dans ses relations à autrui

Selon Colarusso et Nemiroff (1981), le progrès de l'individu est interdépendant de son environnement relationnel. Au travers de l'après-transmission, qu'il s'agisse de sa préparation ou de la mise en œuvre d'un nouveau projet professionnel, les cédants déploient leur énergie dans l'environnement extérieur, ce qui les conduit à **élargir leurs relations interpersonnelles** (Bühler, 1973 ; Houde, 1986 [1999]). Plusieurs d'entre eux témoignent de l'enrichissement de leurs réseaux à caractère privé ou professionnel.

Tableau T2-34 – Les *verbatim* relatifs à l’élargissement des relations du cédant

	<i>Verbatim illustratifs</i>
Cas C	« Ça a été très chouette, on a rencontré plein de gens, très, très bien. On a eu des japonais, on a eu des allemands, on a eu des danois, on a eu des américains, des irlandais, des français, des espagnols qui venaient pour voir notre entreprise ».
Cas D	« J'suis à la FCF ²²¹ , Courants Porteurs [...] Et puis on a trente autres personnes, avec qui on a tissé, on va dire, des liens suffisants pour pouvoir monter des missions assez rapidement ».
Cas F	« Et sur une partie de l’activité qui est la partie liée à l’habitat, j’ai quand même trouvé des mecs avec qui j’ai pas mal échangé, mais pas tout de suite, 2 ou 3 ans après, qui avaient aussi des grosses assoc’ isolées par rapport... au milieu professionnel qui était un peu ringard, enfin tout ça, et qui avaient un peu des problématiques communes. Ça a abouti d’ailleurs ; on a créé une association nationale, on est une quinzaine maintenant de directeurs de structures d’habitats jeunes et de taille conséquente, multi-sites et multi-activités. Et là, on se cause, ça oui, c’est vachement intéressant ».
Cas H	« C’était un petit hôtel de charme et de caractère. [...] On voyait des gens, des gens de tous les horizons, des américains, des suisses, des belges, des français de partout ».
Cas I	« Et puis j’aime cette ambiance des salles d’échecs, enfin les tournois entre autres, c’est très ouvert, on y trouve tout un tas de gens à profil très différent, vraiment très différent. On y trouve des intellos bien formés, des accidentés qui n’ont rien d’intello. [...] Et donc tous ces gens se croisent avec des analyses et des vues différentes, il y a un partage, c’est riche, vraiment riche. [...] Alors le golf, je dis, il y a une dimension sociale au golf, oui, parce qu’on joue très souvent par équipes, les équipiers sont tirés au sort, donc on se fait des connaissances très souvent, et des copains, des copains, généralement bien sûr, mais quelquefois autres, c’est parfois plus durable, voilà, donc ça me va bien ».

²²¹ FCF : Fédération des Consultants Formateurs, <http://www.consultants-formateurs.fr/> .

Les progrès du cédant dans ses relations à autrui s'accompagnent de **gratifications narcissiques** qui contribuent à l'estime de soi (Kleine, Schultz Kleine et Kernan, 1993) et au sain élargissement du *self* (Colarusso et Nemiroff, 1981). Un des cédants évoque en riant les compliments que les repreneurs potentiels de son entreprise formulaient lors de leur visite :

Cas C : « Ils venaient pour voir notre entreprise, nous dire, elle est bien, on la veut, c'est génial. Côté ego, c'est pas mal, c'est vraiment très chouette ».

Trois autres répondants explicitent le plaisir, voire la fierté qu'ils tirent des activités professionnelles ou privées qui sont les leurs dans le temps de l'après-transmission :

Cas B : « Donc il y a un aspect plaisir et puis il y a un aspect défi. Parce que aller faire du business à 7 000 bornes de chez vous dans un environnement qui n'a rien à voir. [...] A titre perso, ça montre qu'on peut encore faire des choses. Et puis, pour nos enfants, c'est aussi important qu'ils voient que la vie est sympa, parce qu'on peut le faire ».

Cas I : « Et c'est tout à fait prenant, j'aime beaucoup... et puis j'aime gagner aussi, j'aime gagner. Je vois, quand je suis en phase finale d'une partie où je me suis bien battu, une partie où j'ai fait une performance, où je vais battre un joueur qui m'est supérieur théoriquement dans le classement, j'ai... ça me travaille tout le corps, j'ai des palpitations, je suis... c'est presque une drogue. Oui, j'aime ces sensations de surexcitation »²²².

Cas E : « Ah si, ça c'est une fierté, il y a un suivi annuel des entreprises par la cotation banque de France comme Standard & Poor's et tout ça. Et donc vous avez... sur 100 entreprises vous avez plein de notes et puis nous, on fait partie des 10% d'entreprises qui ont la plus forte côte des entreprises, y compris les groupes du CAC40 ».

1.1.3. La réponse aux enjeux de développement de l'adulte mature

Les tâches développementales qui relèvent d'un âge mature conduisent le cédant à apporter de **nouvelles réponses aux questions existentielles** relatives à sa place dans le monde, sa perception de la temporalité, de la finitude et sa relation à autrui (Houde, 1986 [1999]). L'autoévaluation du passé entrepreneurial écoulé conduit l'ex-proprétaire-dirigeant à définir de nouveaux objectifs, en termes de vie personnelle, d'orientation professionnelle, de développement réticulaire qui verront leur réalisation dans l'après-transmission. Il profite de ce temps d'introspection pour identifier les illusions dont il était porteur et intégrer leur perte dans le choix d'une empreinte à laisser qui soit adaptée à la nouvelle vision d'eux-mêmes et du monde.

²²² Le cédant fait ici référence aux tournois d'échecs auxquels il participe régulièrement.

Le **bilan de vie** consiste en une **auto-évaluation du cédant** et porte conjointement sur l'identification des réussites, des pertes et des limites qui sont susceptibles d'encadrer ses désirs (Hudson, 1999). Deux cédants s'expriment plus spécifiquement sur les **réussites** qui sont les leurs. Le bilan du premier est un **préalable au projet d'après-transmission**, il articule les sphères professionnelle et privée et fait état des satisfactions du parcours mené avec l'entreprise qu'il a cédée :

Cas B : « *Donc voilà au niveau professionnel, donc moi, j'ai fait une carrière d'auditeur et donc d'expert comptable, une carrière qui m'a passionnée, j'y ai mis beaucoup de temps. J'ai mis à côté de ça, ma vie de famille. J'ai 3 enfants, ma femme a dû s'arrêter de travailler parce que j'étais trop occupé par mon job. Et donc, j'ai inscrit la cession d'entreprise très tôt dans mon parcours* ».

Le second résume le contentement d'avoir pu réaliser **dans l'après-transmission** le souhait d'associer à la nouvelle entreprise créée, l'ensemble des collaborateurs au travers de l'actionnariat salarié :

Cas C : « *Donc même si, aujourd'hui la société devait décliner, j'ai envie de dire qu'on le vivrait tous correctement, puisqu'on aurait parié et que on n'aura pas pris des risques complètement incongrus. C'est-à-dire qu'on a mesuré tous les risques. On perdrait de l'argent évidemment, certains salariés se retrouveraient évidemment sur le carreau, mais je pense que nous, tous, on aurait vécu une super belle histoire, et quelque chose d'enrichissant en permettant à chacun des salariés finalement de vivre aussi un truc novateur, tant sur le métier de la production d'énergie que sur cette structure, ce métier de patron qu'on a tous entrepris* ».

Le bilan d'un autre cédant fait état des **pertes** associées à un parcours entrepreneurial où il s'est beaucoup investi au détriment de sa famille :

Cas E : « *Je consacrais beaucoup, beaucoup de temps à mon job, en oubliant de consacrer un peu de temps à ma famille, lié surtout avec cette volonté de réussir, mais dans le terme large de développer mes entreprises. [...] Donc on oublie le côté famille, c'est dommageable. [...] Donc le côté tout feu tout flamme, c'est bien et puis à un moment donné, vous rentrez un petit peu dans une façon d'être, c'est logique, c'est normal, c'est coutumier, et puis vous ne faites pas gaffe à votre famille, donc globalement vous vous séparez naturellement, donc ça, c'était fait en 1993. Et j'ai dû vendre en 96.*

Deux répondants évoquent les **limites** relatives au manque de moyens financiers ou à l'horloge sociale qui encadrent la réalisation de leurs désirs (Hudson, 1999) durant l'après-transmission.

Cas F : « *C'est vrai que si on avait eu du pognon, Françoise et moi, on aurait racheté une boîte. Mais on n'avait pas beaucoup de fric, on n'a pas été hérité par nos parents, ce qui aurait pu* ».

Cas H : « *J'ai 53 ans, c'est important. [...] C'est pas anodin d'avoir, oui, c'est pas anodin parce que... pourquoi ? Euh... il faut être lucide, c'est à dire que je vais pas, même si j'ai quelques atouts, je ne peux pas me vendre, enfin c'est pas facile. On est quand même hors du marché du travail, quand même à 53 ans. Je suis une senior-là. [...] Il n'y aura peut-être pas de travail pour moi, tu vois ?* »

L'après-transmission permet aux cédants de définir de **nouveaux objectifs de vie** pour la période d'après-transmission, qui prennent en compte l'évolution de leurs motivations (Kühlen, 1964). Les enseignements qu'ils tirent de leur expérience trouvent leur application tantôt dans l'élaboration d'un **projet professionnel différent** dans la seconde partie de carrière qui s'annonce (Boucher, 2003), tantôt dans une articulation nouvelle des univers personnel et professionnel, comme s'en font l'écho quatre des répondants et dont les *verbatim* figurent dans le tableau ci-après.

Tableau T2-35 – Les *verbatim* relatifs à la définition de nouveaux objectifs de vie

Verbatim illustratifs	
Cas C	« Finalement quand il y a, comme on a vu dans la précédente cession, des choses à gagner dans la cession, c'est bien que ça participe à tous ceux qui sont créateurs de la richesse et donc, on a proposé aux salariés de passer côté patron, et donc, on est tous, salut patron ! Donc, on est tous patrons de la boîte en fait ».
Cas E	« Mais bon globalement vous vous dites que ça ne sert à rien, donc j'ai décidé qu'en dehors de mon job, de passer mon temps avec mon épouse et de faire des trucs avec ma femme. Et puis, ça c'est aussi l'expérience, où avec ma première femme, ça a fini en eau de boudin ! C'est un truc que je ne veux pas répéter parce que c'est con. [...] C'est plutôt un nouvel axe de dirigeant de société. Ça n'a rien à voir au fait de diriger une entreprise avec X personnes dedans, vous avez un métier, certains types de clients et puis vous les livrez. Non, c'est le fait de construire une entité homogène et sur des sociétés différentes, organisées de manière différente aussi et avec en interne des compétences différentes ».
Cas F	« Le scénario a été de conserver l'activité de CONSEIL avec Françoise d'un côté et moi, de mon côté, quelque part je me sécurise, que je fasse partie d'une équipe ».
Cas I	« Bon, si je n'avais pas eu l'opportunité de transmettre, j'aurais probablement continué, mais en scindant les choses, en simplifiant, c'est-à-dire j'aurais dit à mes deux cadres issus de la base. [...] D'un côté je mets l'agricole, vous en ferez ce que vous voudrez, vous la développerez, ça sera votre affaire en premier. Je resterai le chapeau mais vous serez mouillé dedans, ou vous quitterez la société, vous ferez ce que vous voudrez. Et d'un autre côté, j'aurai créé cette société I-EXPANSION ²²³ , avec une volonté de travailler différemment, sur d'autres bases, avec de la compétence, un peu plus de matière grise, du savoir. Cela aurait été mon projet si je n'avais pas vendu, mais dans tous les cas, je mettais un directeur sur l'une, un directeur sur l'autre et je prenais du recul. Dans tous les cas, je vendais si je pouvais, si je ne vendais pas, je restructurais de façon à alléger ma tâche ».

²²³ Nom fictif d'entreprise.

Dans ce dernier cas, la mise en œuvre des nouveaux objectifs de vie se serait concrétisée, même en l'absence de repreneur externe, et aurait pris la forme d'une cession interne associée à une distanciation du cédant par un allègement de son activité professionnelle.

L'actualisation de tâches développementales spécifiques de l'âge adulte passe également par des **changements de rôles à destination d'autrui** ou d'évolution du contenu de ceux qui étaient assumés (Kahn et Antonucci, 1980), préalablement à l'après-transmission. Si deux des cédants font état du temps qu'ils peuvent désormais accorder à des rôles qui leur importent, comme celui de **parent, d'époux et/ou de grand parent** :

Cas G : « *Je vais enfin faire ce que j'ai envie de faire. [...] M'occuper de mon fils [...]. Et puis moi, j'aime bien en plus. Je suis un peu, enfin un peu, complètement papa-poule et j'aime bien faire ça* ».

Cas E : « *J'ai décidé qu'en dehors de mon job, de passer mon temps avec mon épouse et de faire des trucs avec ma femme* ».

Cas I : « *Je... donne du temps à mon épouse. [...] Je fais de la rando avec mon épouse. On fait les papis et les mamies parce que c'est un rôle qui m'importe. [...] J'amène les enfants, les petits-enfants en voyage, non, non c'est bien* ».

Trois autres répondants illustrent un engagement nouveau ou renforcé dans des rôles **d'accompagnement ou de mentorat** (Marchesnay et Messeghem, 2011). Figure transitionnelle (Deschamps, 2000 ; Boussaguet, 2005 ; Bah et Boussaguet, 2008), ils exercent ces rôles dans l'univers privé et/ou professionnel afin de permettre à une « personne de regarder ses compétences personnelles, ses aspirations et ses valeurs et l'aider à s'orienter » (Houde, 1986 [1999] : 339).

Cas B : « *les Business Angels, ça, c'était une envie que j'avais depuis longtemps. Parce que dans ma carrière, j'ai bien vu que les fonds d'amorçage pour un certain nombre d'entreprises, il y a que dalle... c'est un scandale de voir ça. [...] On est très impliqué pas seulement dans la sélection mais aussi dans l'accompagnement des entreprises. Disons, que moi j'accompagne les entreprises plus spécifiquement. Notamment une entreprise qui est dans le biotech et qui me passionne. [...] Et puis là, on a engagé une action au Sénégal auprès d'une école. [...] Et là, on va passer à la vitesse supérieure parce que je voudrais que ça donne du sens à nos réunions familiales justement. Donc, on va créer une école d'agriculture au Sénégal. Donc ça fait partie de mes occupations* ».

Cas E : « Je suis assez fier d'avoir à mon actif sept dirigeants d'entreprise qui sont aujourd'hui patrons de leur boîte [...] Donc, il faut les former et ça prend du temps, il faut qu'ils comprennent ce qu'ils font, pourquoi ils le font, et où est-ce qu'ils vont aller avec tout ça. [...] Appréhender, interpréter et mettre en application, ça se fait pas en 10 jours, ça se fait avec les années. Subir des échecs, parce qu'il n'y a que les échecs qui permettent de mieux se former, de mieux apprendre et avoir un meilleur rendu. Quand on s'est planté sur un truc, si on fait bien l'étude de ce plantage, en disant ben voilà, pourquoi, comment, et si j'avais fait autrement, comment ça aurait pu se faire, c'est là où c'est formateur ».

Cas F : « Et c'est plutôt elle qui m'en parle maintenant, mais plus dans une fonction d'écoute si tu veux »²²⁴.

Si les changements de rôles précédemment évoqués contribuent à construire **l'empreinte** que le cédant laisse dans la mémoire et le parcours des individus auprès desquels il a développé une proximité particulière, une autre illustration peut être donnée de la manière dont le cédant peut composer avec sa finitude (Levinson, 1982 ; Hudson, 1999) :

Cas D : « Avec Paule²²⁵ par exemple on crée des jeux pédagogiques qu'on valide en copyright, etc. Donc ça, ça a une valeur, on a monté un outil pour optimiser l'efficacité des entreprises. Bon ben cet outil, une fois qu'il est construit, on peut former d'autres personnes, il peut vivre vraiment sans nous ».

Se développer en tant qu'adulte nécessite également que le cédant **abandonne une partie des illusions** qui l'ont rassuré un temps, et accepte que l'environnement puisse être menaçant (Houde, 1986 [1999] ; Caradec, 2007).

Cas B : « Par rapport au Canada, ça n'a rien à voir. Le pays est sûrement plus dur parce qu'il y a moins d'amortisseurs sociaux, mais en même temps les gens l'acceptent parce que l'ascenseur social, il n'est pas en panne. Donc n'importe qui peut réussir. Donc ça aide, parce qu'on se dit finalement, pour s'en sortir, il faut qu'on se bouge. Ici, même en se bougeant ce n'est pas possible ».

Cas E : « Il y a un moment, je me suis dit, j'arrête d'avoir beaucoup d'implication sociale, sociétale... de tout ordre. [...] J'ai arrêté parce que je me suis dit, j'ai pas le retour, il y a pas le retour franc, logique, normal ! Une fois, on avait dit que j'avais aidé pas mal d'entreprises à se relever, pas que moi, on était quelques-uns. Vous attendez un remerciement mais qui n'est pas hypocrite ou diplomatique ou poli, vous attendez autre chose de ça. [...] Comme j'ai très peu vu ça, où on pense toujours que ça existe quand même normalement, je me suis dit ce n'est pas la peine que je continue ».

²²⁴ Le cédant fait référence à la posture d'écoute qu'il développe auprès du repreneur de son cabinet conseil.

²²⁵ Prénom fictif.

Formulation de la première proposition

Le premier axe de réflexion qui a guidé l'investigation empirique revient à répondre à la question de savoir si l'après-transmission est vécue par le cédant comme une transition développementale. Pour ce faire, les thèmes de la dimension rituelle, de la réponse aux enjeux de développement du cédant mature au travers des progrès réalisés vis-à-vis de lui-même et d'autrui ont été explorés. Il en résulte les conclusions intermédiaires suivantes :

Selon Erikson (1997), Colarusso et Nemiroff (1981) et Vaillant (1977), la crise développementale procède d'un enjeu de croissance psychosocial lié à une transition. Pour le premier auteur, cette crise est une norme²²⁶ universelle, dans la mesure où elle constitue la règle qui s'impose à tout être humain au milieu de sa vie. L'analyse des récits des répondants nous a permis de repérer que l'après-transmission relève d'une **transition à géométrie variable**, dans la mesure où elle est empreinte, **selon la trajectoire et le vécu des cédants, d'une transformation empli de sérénité, d'inconfort, voire de forte crise personnelle**. En d'autres termes, la poussée de croissance qui s'exprime dans l'après-transmission n'équivaut pas nécessairement à une « forte crise adaptative au milieu » (Houde, 1986 [1999] : 315) du cédant. Les résultats de l'étude de cas multiples nous semblent aller dans le sens de ceux de Gallagher (1993), à savoir que peu d'individus vivent une forte crise personnelle à mi-vie, 10 à 12% selon cet auteur.

Cadioux et Brouard (2009) explicitent la nécessité **des rituels** pour que le cédant s'approprie un nouveau projet de vie. Le processus transitionnel tel qu'il ressort de l'analyse de prime abord, semble faiblement ritualisé. À y regarder plus en profondeur, des rites de passage sont mis en œuvre par le cédant de **manière implicite vis-à-vis de lui-même**, hormis pour un seul cas qualifié de *serial* repreneur. Les **cérémoniaux à destination d'autrui**, collaborateurs, clients ou repreneurs, sont *a contrario* clairement identifiés comme des garants de la continuité organisationnelle. Ils prennent des formes variées qui résultent des valeurs du cédant et de sa manière de penser l'entreprise. La **non-linéarité** de la transition, à savoir le chevauchement des phases préliminaire, liminaire et de réagrégation est cependant à souligner.

²²⁶ Le substantif "norme" trouve ses racines dans le mot latin *norma*, qui signifie : équerre, règle, loi. Source : <http://www.cnrtl.fr/etymologie/norme> .

Houde (1986 [1999] : 315) indique que « si la poussée de croissance tend vers une plus grande actualisation de soi, elle ne se résout pas automatiquement par une plus grande individuation de la personne, ni par une plus grande maturité : tout le monde vieillit, mais tout le monde ne devient pas adulte ». Les propos des cédants illustrent en effet que l'après-transmission peut être source de déséquilibre, tout comme elle ne constitue qu'une **opportunité** pour l'individu de procéder à une adaptation de sa structure de vie. En d'autres termes, « le désir d'exister comme un soi-même émerge dans le temps, soit comme un cheminement lent et obstiné vers la conquête de soi, soit comme un surgissement de l'individu, comme un basculement de son existence » (de Gaulejac, 2009 : 90). L'**auto-évaluation** par le cédant des réussites, des pertes et des limites qui jalonnent son parcours de vie le conduit à définir de **nouveaux objectifs** pour la période à venir. Ces nouveaux buts sont porteurs de **progrès pour le cédant dans sa relation à lui-même et à autrui** ; ils s'articulent dans une **combinaison originale et protéiforme** où les **aires de vie** intérieure, intime, familiale et professionnelle sont imbriquées (Wortley et Amatea, 1982). Ils tiennent compte des **changements de rôles**, de la survenue **d'évènements de vie**²²⁷ et de la **réactivation d'enjeux psychosociaux antérieurs** qui trouvent dans l'espace-temps de l'après-transmission, l'occasion d'une meilleure résolution (Houde, [1986] 1999).

L'exploration de l'axe de réflexion combinant après-transmission et développement psychosocial du cédant nous conduit à formuler une première proposition utile à la modélisation du processus d'après-transmission :

Formulation de la première proposition

L'après-transmission est une transition idiosyncrasique non linéaire, ritualisée à destination du cédant et de ses proches. Au travers de la mise en œuvre de nouveaux objectifs relatifs à la vie personnelle, familiale et professionnelle, elle constitue une opportunité de progression du cédant dans ses relations à lui-même et à autrui.

Cette proposition est conforme à la perspective proposée par Houde (1986 [1999] : 290), selon laquelle « il n'y a pas de transitions sans expérience psychologique de liminalité. Le caractère plus ou moins dramatique de **l'expérience de la liminalité relève de la subjectivité de chaque personne** ».

²²⁷ Il peut s'agir dans les cas étudiés, d'accident, de problèmes de santé, de séparation familiale...

1.2. Un déploiement personnalisé du style cognitif du cédant mature

Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1998 [2009]) explicitent que les choix stratégiques des dirigeants d'entreprise diffèrent selon leur cadre psychologique de référence. Afin de mieux comprendre comment s'élabore et se construit l'après-transmission du point de vue du cédant, nous avons choisi de mobiliser la théorie des types psychologiques (Jung, 1921 [1997]) dont l'indicateur de personnalité MBTI® constitue une opérationnalisation reconnue comme probante (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998 [2009]). Dès lors, le second axe de réflexion mobilisé dans l'analyse empirique s'intéresse de savoir si l'après-transmission se caractérise par le **déploiement du style cognitif** du cédant mature. Cette investigation apparaît d'autant plus prometteuse que Kaufmann (2009 : 107) suggère que c'est « dans la construction du projet, dans le passage à l'acte, que le fonctionnement de type rationnel se développe. Mais [qu'] il y a en réalité rupture identitaire beaucoup plus en amont, dans un fonctionnement intuitif ou plus imaginaire ».

L'usage efficace des trois premières fonctions de la psyché et l'appropriation de la fonction inférieure au sens du MBTI® par le cédant sont dès lors examinés.

1.2.1. Un usage maîtrisé des fonctions les plus conscientes de la psyché

L'analyse conjointe des récits de vie des répondants, des entretiens de découverte du type menés en complément de la passation du questionnaire de l'indicateur de personnalité MBTI® permet d'appréhender plus en profondeur les **aspects dynamiques de leur style cognitif**. Les fonctions dominante et auxiliaire sont les piliers de la psyché de l'individu, de par leur primauté d'apparition, la première dès l'enfance, la seconde au moment de l'adolescence (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]).

Nous précisons, dans le tableau ci-après, les manifestations des trois premières fonctions telles qu'elles devraient s'exprimer (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]) de manière générale et orientée selon le processus de développement relatif aux profils MBTI® des cédants.

Tableau T2-36 – Les manifestations des fonctions dominante, auxiliaire et tertiaire

D'après OPP (2002)

Fonction	Manifestations générales	Fonction orientée	Manifestations orientées	Dominante (cas concernés)	Auxiliaire (cas concernés)	Tertiaire (cas concernés)
Sensation (S)	<ul style="list-style-type: none"> - Amour du réel, ici et maintenant - Valorisation du résultat - Faits, éléments concrets - Observation, mémorisation des faits - Confiance dans l'expérience - Méfiance des intuitions. 	Sensation extravertie (Se)	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvert à l'environnement - Prend maximum d'informations - Pas de tri préalable - Multiplication d'expériences sensorielles aussi variées que possible. 			
		Sensation introvertie (Si)	<ul style="list-style-type: none"> - Tri des informations - Classification rapide - Disponibilité du stock d'informations pour utilisation ultérieure. 	G, H, I	B, E	
Intuition (N)	<ul style="list-style-type: none"> - Importance accordée aux possibilités, peu à l'expérience - Abstraction et théorie - Intérêt pour significations sous-jacentes - Orientation vers le futur - Confiance dans les intuitions. 	Intuition extravertie (Ne)	<ul style="list-style-type: none"> - Attiré par les possibilités extérieures - Prêt à expérimenter - Fait part de ses idées même embryonnaires - S'enthousiasme pour tout ce qui est nouveau - Partage spontanément ses idées. 	D, F		B, E
		Intuition introvertie (Ni)	<ul style="list-style-type: none"> - Approche conceptuelle - Recherche des liens, quintessence - Elabore des modèles de compréhension du monde - Ne partage que les idées réfléchies. 	C		

Tableau T2-36 (suite et fin) – Les manifestations des fonctions dominante, auxiliaire et tertiaire

D'après OPP (2002)

Fonction	Manifestations générales	Fonction orientée	Manifestations orientées	Dominante (cas concernés)	Auxiliaire (cas concernés)	Tertiaire (cas concernés)
Pensée (T)	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des éléments - Recherche de solutions logiques - Goût pour le raisonnement - Vérité objective et impersonnelle - Équité, justice. 	Pensée extravertie (Te)	<ul style="list-style-type: none"> - Exprime facilement la critique - Organise l'environnement de façon rationnelle - Applique rapidement ses idées - Crée un monde logique. 	B, E	C, G, I	F
		Pensée introvertie (Ti)	<ul style="list-style-type: none"> - Cherche la cohérence interne - Aime « agiter » des idées - Surtout intéressé par la conception - Elabore des principes rationnels pour comprendre le monde. 		D	H
Sentiment (F)	<ul style="list-style-type: none"> - Bienveillance - Décisions prises en fonction des valeurs personnelles - Attention aux personnes - Harmonie, reconnaissance individuelle. 	Sentiment extraverti (Fe)	<ul style="list-style-type: none"> - Harmonie avec et dans le monde - Communique volontiers ses valeurs et ses sentiments - Entretien des relations fortes avec les autres - Aide les autres à obtenir ce qu'ils désirent. 		H	D
		Sentiment introverti (Fi)	<ul style="list-style-type: none"> - Harmonie intérieure - Exprime peu ses valeurs - Vit des passions intérieures fortes - Aide les autres à réaliser leur potentiel. 		F	C, G, I

1.2.1.1. Le fondement des motivations et valeurs du cédant

Le protocole méthodologique de collecte de données mis en œuvre dans cette recherche est propice à la mise en lumière de la **fonction dominante** de la psyché, partie centrale de l'identité individuelle (OPP, 2002 : 11.19). Son appréhension est d'autant plus importante que première à se différencier dans la psyché, elle révèle les **valeurs et les motivations centrales de l'individu** (Kummerow, 1988).

La sensation introvertie en fonction dominante

En dernier lieu, nous investiguons les manifestations de la **sensation introvertie** (Si) en fonction dominante auprès des cédants des cas G, H et I. Tous les trois font état de leur goût pour **les activités concrètes**. Si le cédant du cas H souligne que les innovations ne trouvent leur intérêt que dans une finalité **opérationnelle** :

Cas H : « *C'est toujours le même résultat, c'est pas découvrir pour découvrir, c'est découvrir pour agir... avec une finalité précise* »,

les cédants des cas G et I évoquent avec enthousiasme la **dimension manuelle** de leurs précédentes activités entrepreneuriales :

Cas G²²⁸ : « *Et puis tout de suite, oh là, là, ça m'a plu immédiatement ! Je me suis dit, c'est ça qu'il me faut, je suis un dingue de propreté, ça me rend fou ! J'adore ça ! Je me suis dit, c'est mon métier, ça c'est mon métier ! C'est exactement ce qu'il fallait que je fasse ! [...] Il m'a accompagné pendant trois mois. Et là pendant trois mois, alors là pour le coup il m'a formé, ho là là, et puis là je me suis tapé du ménage comme un fou ! Et là, pendant deux ans je me suis tapé du ménage ! Jour et nuit, j'arrêtais pas !* ».

Cas I : « *Moi, je suis très manuel. [...] J'ai fait le bilan : des bras, t'es bien constitué, le travail à tâche, ça peut te convenir. Il n'y avait que le physique qui pouvait me sauver à ce moment-là* ».

L'**engagement physique** du cédant s'entend également dans une **forme d'immédiateté de l'action**, comme en témoignent deux répondants :

²²⁸ Le cédant fait ici référence à l'activité de l'entreprise qu'il a cédée et à l'accompagnement que le précédent propriétaire lui a prodigué.

Cas H : « Mon associée devait aussi sentir le fait que je me rabatte toujours sur ce qu'il y avait des choses à faire. [...] J'essaie toujours d'avancer tout en me disant tout le temps "bon allez, ça va comme ça maintenant, lève le pied, mais j'y arrive pas" ».

Cas I : « C'était que je privilégiais d'autres urgences. Les urgences étaient pour moi, le quotidien de ma boutique. Il est vrai que souvent j'étais... pas vraiment l'urgence absolue, mais j'avais toujours urgence d'essayer de la faire se développer, de la faire grandir, de l'améliorer, donc j'avais tous les jours un chantier nouveau à mettre place, à pousser, à faire avancer. Il y avait les hommes. Donc la vie extérieure me prenait peu de temps. Je vivais beaucoup l'entreprise ».

Enfin, les répondants ayant la sensation introvertie en fonction dominante ont **confiance dans l'expérience opérationnelle**, source d'efficacité. Le cédant du cas G prend notamment pour exemple le déficit de son repreneur en la matière :

Cas G : « Il me dit toujours "ah c'est dur, hein c'est dur !" ». Et lui, il n'est pas opérationnel ! Je lui dis mais là, il n'a jamais touché un balai de sa vie ! Je lui dis : mais oui, ben écoute, oui, c'est dur ».

Cas H : « Et ce que tu disais à propos des répétitions, mais c'est vrai ! Tu peux lier la notion de répétition à la notion d'efficacité, tu vas vite quand... tu vois ? Et en termes professionnels, dans une activité professionnelle, il faut souvent aller vite, et être efficace et moi je m'y trouvais bien là-dedans ».

L'intuition extravertie en fonction dominante

S'agissant des cédants des cas D et F dont la fonction dominante est l'**intuition extravertie** (Ne), la motivation principale de laquelle émane une certaine fierté, réside dans **la création et la mise en œuvre de projets innovants** :

Cas D : « Moi, ce que j'aime le plus, c'est la conduite de projets. Maintenant, j'ai du mal à la vendre, c'est vrai que sur Paris tout est plus facile. [...] Et puis, tout ce qui est montage. Moi, j'ai monté des écoles d'ingénieurs, c'est un peu comme ça que je suis entrée dans l'ingénierie pédagogique, donc j'en suis déjà à des gros projets. Et euh ça aussi je trouve ça intéressant, de vraiment de partir de rien ».

Cas F : « En général, ce dont je suis fier, c'est quand je réussis à faire des choses, à créer des choses qui n'existaient pas, et qui paraissaient difficiles à créer. CONSEIL²²⁹, je l'ai créé dans un contexte pas facile, c'était pas du tout la mode. Dans le développement éco, c'est la même chose, créer les boutiques de gestion, c'était aussi quelque chose qui était à l'époque, 88, 87, nouveau. [...] Bien souvent des challenges autour de la création de trucs, d'un évènement ou

²²⁹ Nom fictif du cabinet conseil qu'il a créé puis cédé.

d'une structure. [...] L'autre truc éventuellement, c'est quand j'ai écrit des choses et que j'ai le sentiment d'avoir eu une vision, d'avoir une vision prospective. Dans le domaine du développement local, il y a quand même pas mal de choses que j'ai dit : " il y aura ça". Tout le monde me prenait pour un taré, mais c'est bon signe ».

Dans sa mission actuelle de conseil en organisation, le cédant du cas D **s'enthousiasme pour l'expérimentation de systèmes de management** qui allient performance, bien-être des collaborateurs et prône les **vertus du changement** :

Cas D : *« Au moins c'est varié, je ne sais pas forcément de quoi demain sera fait... Pas de regrets. C'était intéressant et j'espère bien que la suite sera intéressante aussi. [...] Le principal problème c'est que les gens admettent le fait que c'est possible, qu'on peut avoir entre guillemets le beurre et l'argent du beurre. Alors c'est, c'est vrai que je leur dis toujours : " oui, mais la vraie difficulté, c'est pas ça. La vraie difficulté, c'est d'avoir confiance, d'abord d'y croire". La confiance est au cœur de ça, c'est aujourd'hui le plus difficile, car la confiance est cassée et dans beaucoup d'endroits, ça prendra beaucoup de temps pour revenir à ce type de dynamique. C'est pas parce que c'est difficile de revenir à ce type de dynamique qu'il faut pas quand même expliquer que ça existe, que la logique qui est "on casse les uns pour gagner plus d'argent", ben voilà ça marche à court terme, ça marche pas à long terme mais on peut faire tout à fait autrement, intelligemment. Et puis après ce qu'il faut, c'est accepter de changer. C'est ce que je dis aux gens : "c'est sûr que vous n'obtiendrez pas ça, si vous n'acceptez pas de remettre en cause un certain nombre de pratiques", c'est clair que il n'y a pas de miracles ».*

Le répondant du cas F souligne également sa capacité à **changer d'intérêt** et son besoin régulier de renouveler les projets dans lesquels il s'implique :

Cas F : *« Je fonctionne, alors moi par rapport à d'autres personnes je fonctionne beaucoup par tranche. Quand c'est fini, c'est fini et puis voilà quoi. Je n'ai pas de nostalgie. Tu vois la boutique de gestion, ça a quand même été un des moments forts de ma vie. J'ai été président national tu vois, j'ai quand même fait pas mal de trucs, j'ai fait des trucs nouveaux etc... à la fois durs et intéressants. Tu vois, je m'entendais très bien avec les gens, on s'est vus depuis 2003, je ne sais pas, je suis passé deux fois pour dire bonjour à Paris, je suis allé à une ou deux assemblées générales ». [...] Ça ressort déjà dans ce que je t'ai dit, c'est vrai que je suis plus intéressé par créer des choses, par bâtir. Bon, si tu crées, il va il y avoir quelque chose derrière, mais le but c'est de bâtir ».*

L'intuition introvertie en fonction dominante

Nous nous intéressons désormais aux manifestations de **l'intuition introvertie (Ni)**, fonction dominante du cédant du cas C. Orienté vers **le futur**, il est sensible à une **certaine originalité**

et **fait confiance à son intuition** pour placer son engagement entrepreneurial d'avant et d'après-transmission dans un secteur qui lui fait sens, les énergies renouvelables :

Cas C : « Là-dessus, il fallait choisir un secteur d'activités. Eh bien, nous étions à notre retour en Europe, nous étions en Allemagne où l'éolien était florissant et nous trouvions ceci très romantique. Alors, je sais que ce n'est pas un point de vue partagé par tous, mais pour mon époux comme moi-même, c'était quelque chose qu'on trouvait romantique, magique, beau. Et on s'est dit, mais c'est superbe, voilà quelque chose d'intéressant, la production d'énergie, en plus on fait du bien à la planète et on crée de l'emploi. [...] Donc là-aussi, passionnant, on participe à une activité qui est complètement nouvelle et risquée puisque la loi qui rendait lucrative l'activité, n'était même pas encore passée en France ».

La pensée extravertie en fonction dominante

Nous proposons en premier lieu d'étudier l'impact d'une **fonction dominante** prenant la forme de la **pensée extravertie** (Te) auprès des cédants des cas B et E. Le premier analyse de **manière logique et objective** la décision de cession. Tout en étant conscient des enjeux humains associés à une telle intention, il conçoit la rupture en entreprise comme inéluctable :

Cas B : « Moi, si j'ai eu cette stratégie c'est que je pensais qu'elle était bonne pour moi, et bonne pour les autres aussi. C'est pour ça, quand je vous ai dit que j'étais malheureux, c'est qu'il y en a pour qui ça n'a pas été bon pour eux sur le moment, mais bon, voilà. On est un peu malheureux quelque part, mais en même temps, c'est la vie. C'est ce que je vous disais précédemment, c'est que de toute façon, il y a une rupture. Dans les entreprises, il y a fatalement une rupture pour des raisons X, Y. De toute façon, à un moment donné, il y a une rupture donc là, la rupture elle est un peu plus tôt que dans certains projets, mais en même temps ce n'est pas le baignoire. Il ne faut pas non plus déconner, on est dans un pays plutôt pas mal, ici l'entreprise, elle est plutôt très bien. Donc, c'est pas... En plus, il y a beaucoup de ressenti dans tout ça ».

Dès lors l'après-transmission est évaluée comme satisfaisante puisqu'en **conformité avec les objectifs** qu'il s'était fixés :

Cas B : « Il y a deux raisons qui m'interdisent d'être malheureux, c'est que un : je l'ai voulu. Personne ne m'a obligé. C'est une volonté délibérée. J'aurais pu faire les choses ou m'arranger autrement, mais je l'ai voulu. Deux : ma vie est plutôt sympa, quoi. En plus, je n'ai pas de problèmes matériels, ça facilite la vie quand même ».

Le caractère distancié de la décision s'accompagne cependant d'une **préoccupation de justice et d'équité**. En effet, si ses enfants avaient envisagé de lui succéder à la tête de

l'entreprise, il aurait recherché une solution juste vis-à-vis des collaborateurs auprès desquels il s'était engagé sur les modalités de la cession :

Cas B : « *Mais ça, c'est une vraie question qui peut déranger, qui est même stratégique parce que quand on est attaché à ce que nos enfants réussissent, et une partie de nos actifs, les gens bouffent 3 fois par jour comme tout le monde, quelque part c'est pour nos enfants. [...] Donc de toute façon, les enfants ne s'y sont pas inscrits. S'ils s'étaient inscrits, j'aurais essayé de faire un deal avec mes jeunes, parce que j'avais fait une promesse, une promesse c'est une dette, donc c'était prévu comme ça* ».

Pour le cédant du cas E, le contexte de PME nécessite une **application rapide des décisions** sans pour autant s'exonérer d'un temps de réflexion. Ce dernier est indispensable à l'apprentissage où les **erreurs sont appréhendées de manière rationnelle** comme les seuls véritables moyens de progresser :

Cas E : « *Il y a ça aussi, c'est la vitesse. C'est, il faut aller vite, très vite, mais il faut mesurer ce que l'on fait. Et à chaque fois, il faut s'arrêter deux secondes pour dire, ok, c'est bon, c'est la bonne direction, oui, à chaque fois il faut s'arrêter un peu. Tout ça, ça demande beaucoup de préparation. Mais au départ, vous ne savez pas que ça demande beaucoup de préparation. Donc, qu'est-ce qui se passe ? C'est que au départ bon vous vous plantez, et si vous prenez vos plantages comme un apprentissage, et comme une formation, parce que vous les vivez en direct, les situations, donc résultat, si à chaque fois, vous vous retournez en vous disant "hop là, ouais, alors pourquoi je m'étais planté là machin". Bon, ça vous permet d'apprendre* ».

La faillite étant une crainte forte de ce répondant, il **recherche et met tout en œuvre des solutions logiques** susceptibles de garantir la pérennité de l'organisation qu'il a reprise dans l'après-transmission. Dès lors, les rôles de dirigeant et d'actionnaire sont clairement différenciés en matière de rémunération :

Cas E : « *L'idée de faire faillite, c'est un sujet que je ne supporte pas, c'est la bête noire, c'est le feu, c'est... Donc on doit tout faire pour ne pas y arriver. Et c'est parce qu'on fait tout pour faire en sorte de ne jamais connaître cette situation qu'on peut globalement faire en sorte de pas trop mal gérer sa boîte. Du style, par exemple... [...] Pour ma rémunération j'ai un salaire de PDG qui ne correspond pas à un salaire de PDG, qui est largement inférieur, mais j'ai des bonus sous forme de dividendes et ça, c'est une rémunération d'actionnaire, et ma rémunération d'actionnaire, elle est deux fois plus importante que ma rémunération de dirigeant. Parce qu'il faut que l'actionnaire suive l'évolution de son entreprise et que si à un moment donné, l'entreprise doit avoir un maximum de réserves pour se prémunir d'une période de crise, ben c'est à l'actionnaire de faire son rôle d'actionnaire* ».

C'est également en toute logique, qu'il prend des décisions qui confortent conjointement la gestion de son patrimoine personnel et celle de l'entreprise :

Cas E : « Alors donc, construction d'un patrimoine à côté, du style « je suis propriétaire de tout ce truc là, du rond-point X jusqu'à l'autre rond-point », le loyer qu'on verse, il est 40 % inférieur à la normalité mais je m'en fous, je m'enrichis automatiquement. J'ai pas mis un rond en achetant les bâtiments, c'est les banques qui ont financé. Et c'est pratiquement payé ça, on a rénové, on a fait les travaux, machin ... mais bref, ce que je dois par rapport à ce que ça vaut, et la boîte bénéficie d'un loyer correct. Si on était ailleurs, si c'était un autre propriétaire, ça coûterait 30 à 40% de plus quoi. Je préfère que ça soit comme ça, c'est mieux pour la boîte et moi systématiquement je m'enrichis ».

L'analyse des manifestations de la fonction dominante que nous avons réalisée au travers des récits de vie et des propos discursifs recueillis pendant les entretiens de découverte du type MBTI® confirment que la fonction cognitive préférée (Kummerow,1988) est fondatrice des **motivations centrales des cédants**. Il en résulte une approche singulière de leur parcours de vie, d'avant et d'après-transmission.

1.2.1.2. Le second ressort de la psyché du cédant

Les récits des cédants mettent également fortement en valeur ce qui leur importe et qui relève de leur fonction auxiliaire. Cauvin et Cailloux (1994 [1998] : 83) précisent que « si la dominante est le général, l'auxiliaire est son aide de camp ». Cette dernière équilibre également la fonction première de la psyché en faisant contrepoids (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]).

La sensation introvertie en fonction auxiliaire

Les cédants des cas B et E ont la **sensation introvertie** (Si) pour fonction auxiliaire. Le premier d'entre eux exprime clairement son **ancrage temporel, dans l'ici et maintenant** :

Cas B : « Alors moi, j'ai une aptitude au bonheur, parce que je vis bien le moment présent. Je suis un optimiste incorrigible. Je suis heureux, et puis même je n'ai pas le droit de me sentir malheureux. [...] Pour moi, il faut bien vivre le moment présent, c'est bien. Je ne pèse pas les choses, c'est une perte de temps pour moi. Je pense qu'il faut bien vivre ce qu'on a à vivre, bien vivre maintenant. Il ne faut pas injurier l'avenir, il ne faut pas oublier le passé, mais il faut bien vivre le présent ».

Le second cédant valorise quant à lui, **l'expérience progressivement acquise sur le terrain**. Il en parle notamment à propos des dirigeants actuels des sociétés de son microgroupe, auprès desquels il met en œuvre une démarche de formation de type essais-erreurs qui vise à ne pas s'éloigner de la réalité :

Cas E : « Non, c'est que du terrain, on fait entre guillemets de la formation continue interne, essentiellement basée sur les expériences terrain et aussi sur le temps. Ceux qui dirigent avec moi les entreprises, ça fait des années qu'ils travaillent avec nous, et donc on y va par étapes. Si on y va tout d'un coup, ça ne fonctionne pas, le bourrage de crâne, ça marche pas. Parce qu'à chaque fois, il faut que chacun puisse appréhender, interpréter et mettre en application. Appréhender, interpréter et mettre en application, ça se fait pas en 10 jours, ça se fait avec les années. Subir des échecs, parce qu'il n'y a que les échecs qui permettent de mieux se former, de mieux apprendre et avoir un meilleur rendu. Quand on s'est planté sur un truc, si on fait bien l'étude de ce plantage, en disant "ben voilà, pourquoi, comment, et si j'avais fait autrement, comment ça aurait pu se faire", c'est là où c'est formateur. [...] Il y a un moment donné, qu'on ait des avis extérieurs, des raisonnements tout autres, qu'on fasse appel à des consultants, ça peut être intéressant. Il faut pas que ce soit non plus l'axe de formation, de raisonnement, parce qu'à un moment, on va re-belotte aussi perdre pied et avoir une réalité de terrain qui n'a rien à voir ».

La pensée extravertie en fonction auxiliaire

La fonction auxiliaire de trois des répondants relève de la **pensée extravertie** (Te). Elle apparaît avec force dans le récit des **décisions portant sur des situations délicates**. Leur analyse est fortement **empreinte de rationalité** et se fonde sur la base de critères objectifs. Le premier évalue le scénario d'un éventuel déclin de l'activité entrepreneuriale développée dans l'après-transmission avec une distance objectivée :

Cas C : « J'ai envie de dire que même si notre métier devait ne pas être pérenne, ce qui est tout à fait possible parce qu'on a ... on est vraiment dans le flou aujourd'hui, on manque de législation constante, on planifie et on re-planifie différemment le mois suivant, c'est assez énorme. Donc, même si aujourd'hui la société devait décliner, j'ai envie de dire qu'on le vivrait tous correctement, puisqu'on aurait parié et qu'on n'aura pas pris des risques complètement incongrus. C'est-à-dire qu'on a mesuré tous les risques, on perdrait de l'argent évidemment, certains salariés se retrouveraient évidemment sur le carreau mais je pense que nous, tous, on aurait vécu une super belle histoire ».

Le second cédant applique la même **distance dans l'analyse des missions de rationalisation** qui ont été les siennes en tant que directeur industriel, ou auxquelles il participe dans l'après-transmission en tant que juge au tribunal de commerce. Il évalue les **solutions mises en œuvre** comme un mal nécessaire, mais n'en tire aucune fierté :

Cas G : « *Oui, c'est un métier euh... il n'y a pas beaucoup de monde, d'individus, d'hommes et de femmes qui savent faire ça, qui savent le faire avec le détachement qu'il faut. Ça ne veut pas dire que je n'aime pas les gens, au contraire, je suis dingue des gens, mais arrivé à un moment, le choix est inévitable... il faut fermer. [...] Mais fermer une usine, arrivé un moment, lorsque... si c'est pour sauver, ne serait-ce que le quart, puisqu'on en était là, il fallait sauver le quart de l'entreprise. On a conservé le quart de l'entreprise et aujourd'hui cette entreprise est repartie, a rebondi, et est revalorisée à 50 ou 60% plus qu'à l'époque, donc il fallait fermer ! [...] Leurs outils de travail n'étaient pas plus modernes que les nôtres, donc ce que j'ai proposé en tant que directeur industriel, c'était de fermer les sites obsolètes, de les fermer, et de reconvertir un ou deux des sites dans chaque métier, et de les rendre très performants. [...] Ce que j'ai fait, je pense que, j'aime bien ce que j'ai fait. Mais j'en suis pas fier. Il n'y a pas de quoi être fier. Avoir viré trois mille personnes, y'a pas de quoi être fier. En avoir embauché trois mille, trois mille autres, c'est pas trop de quoi être fier non plus, c'était le moment, c'était un boulot que j'avais de fermer des usines. Au tribunal de commerce, y'a pas de quoi être fier non plus. D'en ouvrir d'autres au tribunal de commerce le mardi d'après, parce qu'on vend un fonds de commerce qui est en vente dans notre juridiction, c'est notre métier ».*

C'est avec la même **impartialité** que le cédant du cas I abandonne le scénario initial de transmission qu'il avait envisagé, à savoir la cession interne auprès de deux de ses cadres. Après une **analyse objective** de leur implication dans ce projet, il y renonce **sans tergiverser** et procède à une cession externe :

Cas I : « *Je voyais qu'ils avaient peur, qu'ils ne voulaient pas, qu'ils étaient très bien sur le porte-bagages, qu'ils ne voulaient pas prendre des responsabilités plus que ça. Je me suis dit : "si je leur vends, je vais avoir toutes les emmerdes, parce que demain ou après demain, dès qu'il y aura un petit souci ou un petit problème, ceci-cela, il faudra que je... J'ai dit non, non, ça ne va pas le faire quoi. Donc j'ai fermé ce..., ce livre-là vite fait. [...] Là aussi, j'étais un peu asocial à la fin aussi, je leur ai pas... trop demandé leur avis. [...] Je ne me suis... plus soucie de leur avis ».*

La pensée introvertie en fonction auxiliaire

Le cédant du cas D a pour fonction auxiliaire la **pensée introvertie** (Ti). **Agitateur d'idées**, il est intéressé par la **conception** de modes d'organisation qui laissent la part belle à la mise en cohérence des différentes parties prenantes :

Cas D : « *Le but d'une organisation c'est d'optimiser en fait, de diminuer les moyens, que ce soit ce que ça coûte mais aussi en matière de... etc... tout en améliorant le service alors au client, au patient, au contribuable bref. Et, et c'est ça le point le plus important, en améliorant aussi les conditions de travail des gens qui travaillent. Alors nous on met les acteurs parce qu'aujourd'hui, ben y a des salariés, des sous-traitants, des intérimaires, des... Donc voilà, et ça c'est possible* ».

Le sentiment extraverti en fonction auxiliaire

Pour le cédant du cas H, la **bienveillance à l'égard des personnes** et **l'harmonie dans son environnement de proximité** sont des paramètres indispensables à son bien-être. Elle évoque avec vigueur son besoin d'entretenir des **relations fortes avec autrui**, en témoignant notamment de la situation professionnelle douloureuse qu'elle a vécu dans l'après-transmission :

Cas H : « *La personne créait une telle ambiance que... tu te demandais tous les matins comment allait se passer ta journée, quelqu'un d'un peu caractériel. Moi, je ne savais pas travailler avec des gens comme ça, je ne sais pas faire. Moi, il faut travailler avec la confiance, la bonne humeur. [...] Et pour moi, ça c'est le noyau, c'est l'ambiance et puis des euh... tu vois ce que je veux dire certainement. Quand tu travailles avec des gens, ce qui est vraiment le plus satisfaisant, c'est des gens qui te font grandir, qui te font apprendre, qui te font... qui partagent leur expérience, leur savoir-faire, ce qui fait que chaque jour tu progresses. Ça peut être un client, un, un... n'importe qui !* ».

Le sentiment introverti en fonction auxiliaire

La manifestation du **sentiment introverti** en fonction auxiliaire prend la forme pour le cédant du cas F de sa fierté d'avoir contribué tout au long de sa carrière entrepreneuriale et professionnelle, à ce que les autres (clients, associés, collaborateurs) **réalisent leur potentiel** :

Cas F : « *Et aussi, l'autre chose dont je pouvais être fier à une époque, j'ai encore l'occasion aujourd'hui mais peut-être moins, c'est quand à travers, aider, enfin, fait grandir, contribué à ce que quelqu'un grandisse. Ça, j'adore. Comme disait mon ancien patron, toi, tu sais aider les gens à se révéler à eux-mêmes. C'est un très beau compliment qu'il m'a fait ce jour-là* ».

Les fonctions auxiliaires des cédants produisent un second pilier de leur psyché fortement différenciateur. Si les propos analysés révèlent régulièrement une imbrication des fonctions dominante et auxiliaire, ils confortent également l'impact de l'orientation de l'énergie sur leur perception par l'environnement social (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]). Ces auteurs en expliquent les raisons, à savoir que les personnes ayant une dominante extravertie l'exercent pleinement dans le monde extérieur. Dès lors, ce sont les caractéristiques de la fonction dominante qui priment, donnant aux autres l'impression que l'extraverti est plus facile à connaître. S'agissant des personnes introverties, c'est la fonction auxiliaire par nature moins développée et maîtrisée, qui est déployée à l'extérieur, fournissant l'image d'un individu dont la personnalité est moins accessible. Cette carence est cependant compensée par un développement généralement plus rapide de la fonction auxiliaire chez les introvertis, puisque c'est grâce à elle qu'ils s'adaptent à leur environnement (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]).

1.2.1.2. La fonction tertiaire, vers encore plus d'équilibre

Les fonctions de la psyché que nous venons d'étudier sont complétées par la **fonction tertiaire** qui se différencie à l'âge de jeune adulte et joue le contrepois des deux précédentes fonctions cognitives.

Le déploiement d'orientations de vie différentes dans l'après-transmission se fonde régulièrement sur une certaine **usure de la fonction auxiliaire**, dont la fonction tertiaire est la stricte opposée (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]). C'est ce qu'expriment deux des répondants :

Cas B : « *De toute façon, je pense que je me serais asséché si j'étais resté et puis j'aurais eu des problèmes de santé sûrement. Il ne faut tirer sur la bête, mais mes copains médecins me disent, on ne peut pas tirer sur le corps tout le temps comme ça* » (auxiliaire : sensation, S).

Cas H : « *A la fin ce qui m'amusait le plus chez FORMA, c'était le contact avec les gens, avec les clients, l'organisation, la gestion, mais passer des heures en salle de formation, j'avais une petite lassitude, pour te dire les choses* » (auxiliaire : sentiment, F).

Dès lors, la mise au jour de la **réserve de découverte et de création** qui émane de cette part « relativement inconsciente » (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002] : 203) de la psyché qu'est la fonction tertiaire, autorise l'appropriation de nouvelles envies et aptitudes.

L'intuition en fonction tertiaire

Ainsi deux cédants se **détachent de l'opérationnel** (auxiliaire : sensation, S) dans le sens d'une implication active dans les activités pratiques quotidiennes (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]). Ils s'inscrivent dorénavant plus volontiers dans le dessin des grandes lignes de leur futur qui est à relier à leur fonction tertiaire, l'intuition (N). Pour ce faire, ils font évoluer leur rôle de dirigeant dans une **perspective stratégique à moyen-long terme**, meilleure garante de la continuité du projet d'après-transmission :

Cas B : « *Les grosses différences, pardon, c'est que... avant, j'étais quand même partout, au four et au moulin. J'étais vraiment à la manœuvre. Aujourd'hui, je ne suis plus à la manœuvre, je ne suis pas dans les champs exécutifs. Aussi bien dans mes affaires au Canada, la première affaire, il y a une directrice, la deuxième affaire, il va y avoir un directeur, enfin, il y a un directeur, puisque c'est quelque chose qu'on reprend. Moi, je me suis extrait du quotidien* ».

Cas E : « *Surtout quand vous avez plusieurs sociétés à faire fonctionner, même si vous en êtes le dirigeant officiel, allez on va dire, le représentant légal, c'est pas vous qui gérez l'opérationnel, ce n'est pas vous qui faites fonctionner les entreprises* ».

La pensée en fonction tertiaire

Deux autres répondants font appel à leur fonction tertiaire, la pensée (T), pour **rationaliser la prise de décision** alors que d'ordinaire ils ont tendance à laisser parler leur subjectivité (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]). Si le premier se fonde sur la base de critères logiques et objectifs afin d'accepter la proposition d'emploi qui lui est faite, après la décision de cession de son entreprise, le second mobilise une analyse distanciée pour évaluer la pertinence de la vente de sa PME :

Cas F : « *En même temps, une opportunité comme celle-là, si tu es un peu réaliste, ce n'est pas ce que j'avais imaginé mais si tu es réaliste, des opportunités comme ça à Ville²³⁰, il n'en y a pas 50.000* ».

²³⁰ Nom fictif de la ville où le cédant du cas F réside.

Cas H : « Par rapport à *FORMA*, par rapport au fait de l'avoir vendue quand même, non, non j'ai rien perdu. J'ai été lucide. [...] Mais bon euh... moi je pense qu'il faut savoir tourner la page et faire autre chose ».

Le sentiment en fonction tertiaire

Pour les quatre derniers cédants enfin, l'activation de la fonction inférieure, le sentiment (F) se caractérise par le **développement accru des relations humaines**. Pour le premier répondant, il s'agit **d'aider les collaborateurs à obtenir ce qu'ils désirent** en les associant à la création de richesse issue du nouveau projet entrepreneurial :

Cas C : « On est un cas un peu tordu puisqu'on a même eu la drôle d'idée de céder l'entreprise aux employés. Donc, on a fait une structure qui s'appelle *EOLE*²³¹, qui est une structure qui appartient aux salariés de l'entreprise et à nous-mêmes, pour une poche de réserve qu'on s'est gardée pour les futurs salariés à venir, et cette structure-là est elle-même propriétaire de x parts de chacune des autres filiales du groupe. Voilà, le tout étant de se dire que c'est bien de créer une société, on réussit des choses mon mari et moi, mais tous seuls, euh, on ne réussit pas grand-chose. Finalement quand il y a, comme on a vu dans la précédente cession, des choses à gagner dans la cession, c'est bien que ça participe à tous ceux qui sont créateurs de la richesse ».

Les cédants des cas D et G quant à eux, font état de **relations fortes avec leurs réseaux**, le premier depuis l'après-transmission, le second plus régulièrement tout au long de son parcours professionnel :

Cas D : « Et donc j'y ai pris goût, et puis bon c'était, c'est quand même, bon c'est le syndicat professionnel pour les consultants formateurs. Donc ça m'a surtout donné un très bon vecteur pour connaître les gens. Parce que, quelque part pour recruter, enfin entre guillemets, pour "recruter" une équipe, c'est surtout ça que m'a apporté la FCF. Bon j'y passe du temps, et puis j'y retrouve aussi un bon esprit ».

Cas G : « Ah et je tenais à expliquer aussi, que dans tous mes boulots... Lorsque j'étais hôtelier, j'appartenais au groupe... au syndicat des professionnels, de l'hôtellerie. Lorsque j'étais dans l'agroalimentaire, j'ai toujours appartenu au syndicat des surgelés. Lorsque j'étais dans le ménage-là, j'ai demandé, j'ai demandé à Monsieur *NETT*²³² "mais il existe un syndicat ?" et il me dit : "oui", et c'est là que je me suis rendu compte que c'était énorme ! Très structuré ! C'était une fédération. Donc je suis rentré dans le syndicat des professionnels du nettoyage et donc ça m'a beaucoup aidé tout ça, tout, tout le temps de ma carrière... de tresser des réseaux très importants ».

²³¹ Nom fictif de la holding qu'ils ont créée dans l'après-transmission.

²³² Nom fictif du cédant de l'entreprise qu'il a rachetée puis vendue.

Pour ce qui le concerne, le cédant du cas I souligne surtout le développement de **relations plus empathiques avec ses collaborateurs** qui contrastent fortement avec son attitude spontanée vis à vis d'autres personnes :

Cas I : « Jusqu'à 30 ans, j'avais des convictions absolues que j'exprimais facilement. [...] La conduite d'une PME, de la structure qui était la nôtre avec mes dix premiers baroudeurs, mes compagnons, j'étais fatalement amené à être F, fatalement. [...] Par nécessité, encore que non, j'ai pas trop à me forcer alors que dans le monde familial, dans mon quotidien familial, j'étais, je suis plus tranchant, plus radical. C'est-à-dire les choses sont plus faciles à expliquer avec des personnes qu'on a choisies, on a les mêmes sensibilités. [...] Il m'était assez facile de prendre la mairie, à l'époque elle m'était promise... mais le job ne me le permettait pas. Et puis je ne le voulais pas, je le voulais pas parce que je n'estimais pas avoir la compétence ni la diplomatie pour, c'est surtout ça d'ailleurs quoi. C'est pas facile ça, quand un asocial gère le social d'une commune, c'est dur. J'avais, j'étais pas fait pour ça ».

L'étude des éléments de parcours de vie que les cédants ont partagés par le récit, nous autorise à souligner combien l'actualisation de la fonction tertiaire contribue à enrichir la compréhension de certaines décisions relatives à l'après-transmission. Il convient cependant de préciser que la détection des caractéristiques de l'orientation de l'énergie associée à la fonction tertiaire, s'est avérée délicate, au point que nous avons préféré de pas en faire mention dans la restitution de cette part d'analyse.

1.2.2. Et si c'était à refaire... réflexivité et apprentissage

Le Moal (2006 : 194) précise qu'il importe de comprendre « que les fonctions sous-exploitées portent les problèmes spécifiques de la seconde partie de la vie. C'est préférentiellement durant cette période que l'individu s'appliquera à les résoudre pour équilibrer les quatre fonctions ». Dès lors, il convient d'appréhender comment s'apprivoise la fonction inférieure. Cauvin et Cailloux (1994 [1998]) en dessinent le chemin et précisent qu'il passe par un **meilleur contrôle des faiblesses personnelles** et le développement du **potentiel individuel de croissance**.

Les matériaux discursifs recueillis auprès des cédants laissent place à l'identification de la fonction inférieure, confirmant qu'elle demeure un processus dont les modalités et les domaines sont assez repérables et prévisibles bien que son contenu relève de l'inconscient de chaque individu (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]). Elle s'exprime au travers de la conscience des manques repérés par les répondants et d'attitudes nouvelles vis-à-vis d'eux-mêmes et d'autrui.

Afin de suivre au mieux la restitution des résultats de l'analyse que nous avons menée, nous présentons pour référence dans le tableau ci-après les manifestations régulières de la fonction inférieure générale et orientée en énergie selon les profils types MBTI®.

Tableau T2-37 – Les manifestations de la fonction inférieure

Source : Cauvin et Cailloux (1994 [1998] : 112-113)

Profil MBTI® ²³³	Cas concernés	Fonction inférieure Manifestations générales et orientées	
ISTJ	Cas G, I	Intuition (N) - Importance accordée aux possibilités, peu à l'expérience - Abstraction et théorie - Intérêt pour les significations sous-jacentes - Orientation vers le futur - Confiance dans les intuitions.	Intuition extravertie (Ne) - Montre davantage d'intérêt pour le futur - Est créatif avec les autres - A moins le souci du détail qu'auparavant, d'où des oublis qui surprennent les autres.
ISFJ	Cas H		
INTJ	Cas C	Sensation (S) - Amour du réel, ici et maintenant - Valorisation du résultat - Faits, éléments concrets - Observation, mémorisation des faits - Confiance dans l'expérience - Méfiance des intuitions.	Sensation extravertie (Se) - A un sens croissant des détails - Développe un intérêt dans le travail manuel - Aime la précision dans ses activités - Supporte mal l'inexactitude, l'imprécision - Recherche la compagnie des autres.
ENFP	Cas F		Sensation introvertie (Si) - Prend plaisir à travailler de ses mains - Recherche des informations précises pour prendre ses décisions - Devient ponctuel, précis - A besoin d'être seul.
ENTP	Cas D		
ESTJ	Cas B, E	Sentiment (F) - Bienveillance - Décisions prises en fonction des valeurs personnelles - Attention aux personnes - Harmonie, reconnaissance individuelle.	Sentiment introverti (Fi) - Epreuve des difficultés à se comprendre soi-même - Prend davantage ses décisions sur ses valeurs personnelles - A plus de sensibilité aux sentiments des autres - Exprime ses sentiments.

²³³ Il s'agit du type validé par les cédants, c'est-à-dire celui qui est issu de la confrontation entre le type apparent provenant de la passation du questionnaire, et le type reconnu qui est celui dans lequel, la personne se reconnaît à l'issue de l'entretien de découverte du type (OPP, 2007).

1.2.2.1. La conscience des manques et leur comblement

Les discours narratifs des cédants illustrent la **conscience des manques** qui ont pu être les leurs et qu'ils tentent de combler dans la seconde partie de leur vie. L'appréhension de leurs marges de progression traduit l'émergence de nouvelles attitudes qui sont à relier au retournement des fonctions qui s'opère à mi-vie (Cauvin et Cailloux, 2009). Les propos recueillis font état d'un apprentissage issu des erreurs passées, qui tout en étant couronné de succès peut encore nécessiter des efforts de la part des répondants.

De moindres difficultés relationnelles : le sentiment introverti en inférieure

Deux cédants, dont les lacunes relèvent d'une fonction inférieure qui est le sentiment introverti (Fi), font état par leur expérience et l'avancée en âge de **moindres difficultés relationnelles**. Si pour le premier, cela s'exprime par une meilleure écoute de l'autre et plus d'empathie (Cauvin et Cailloux, 2009) :

Cas E : « Ça s'est amélioré au niveau de mon comportement parce qu'avec plus d'expérience, avec certains échecs et des réussites, on arrive à mieux saisir ça et puis avec l'âge, on arrive à être un petit peu plus des fois peut-être psychologue et à saisir des choses. [...] Je préfère un bon entretien, voir le regard de la personne en face, je me plante, mais plus j'avance en âge, moins je me plante, ça me rassure un petit peu. [...] Je n'utilise jamais ce genre de support²³⁴, dans ma relation professionnelle avec les collaborateurs. Tout doit être du ressenti. L'inconvénient de tout ça, il y a une part de risque énorme ».

Le propos du second répondant illustre quant à lui, une plus grande ouverture à la différence (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]), quand il évoque le recrutement délibéré de jeunes collaborateurs brillants. Cette stratégie ayant pour objectif de lui permettre de réaliser une cession anticipée de son entreprise :

Cas B : « C'est que je ne m'en suis pas caché et donc j'ai recruté des jeunes, j'ai formé beaucoup de jeunes ici, parce que j'ai dû avoir 13 stagiaires experts-comptables qui ont tous eu leur diplôme, donc ça faisait partie de notre stratégie ici. Et puis en même temps aux plus brillants, je leur ai dit que je partirai tôt, et je pense que ça a un effet assez bien pour eux, parce que comme j'avais pas un âge canonique, le fait de se dire que le boss, dans ma société j'avais 70% des titres, donc le fait que le boss reste longtemps, ça peut décourager au moins

²³⁴ Le cédant évoque ici l'usage des tests de personnalité dans les processus de recrutement.

les plus brillants et qui ont, eux aussi, comme j'ai pu l'avoir en mon temps, une ambition à diriger, à manager et à donner une orientation qui est la leur ».

Plus d'informations précises : la sensation introvertie en inférieure

Les cédants des cas D et F ont la **sensation introvertie** (Si) pour fonction inférieure. Pour ce type de profil, l'apprivoisement de la quatrième fonction de la psyché s'entend comme le besoin de mieux prendre en compte les **éléments factuels et la recherche d'informations précises** avant de prendre des décisions (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]).

L'activité professionnelle que mène le cédant du cas F dans l'après-transmission le conduit à développer plus de rigueur et d'exigence quant à la **précision des informations** qu'il requiert. S'il apprécie grandement les vertus de sa fonction inférieure, son activation lui demande néanmoins des **efforts** :

Cas F : « *Ça m'éprouve tous les jours. J'ai besoin de demander aux gens d'être précis, de me donner des chiffres. Après les chiffres, de me donner des faits... Je trouve ça vachement utile. Même si ça me fait suer !* ».

La question propice à la réflexivité « Et si c'était à refaire ? » conduit ce même cédant à intégrer dans sa réponse les atouts du sentiment introverti comme **équilibre nécessaire des trois premières fonctions de la psyché**. L'idéalisme (intuition extravertie) qui a imprégné la création d'un cabinet conseil dans une ville moyenne de province, s'est traduit par une association immédiate de ses membres au capital (sentiment introverti). Il reconnaît aujourd'hui qu'il évaluerait de manière plus rationnelle l'implication des membres de l'équipe avant de les associer (pensée introvertie), qu'il suivrait un cheminement plus séquentiel dans la mise en œuvre d'un tel projet entrepreneurial et développerait un sens accru des aspects financiers (sensation introvertie).

Cas F : « *Sur l'activité comme CONSEIL²³⁵, si c'était à refaire, probablement que je m'organiserais de manière un peu moins démocratique dans un premier temps, un peu moins partager. Je serais en situation plus marquée de dirigeant, quitte à partager après. Je pense que faire une coopérative commerciale comme ça... ou alors il faut trouver les gens qui sont prêts à ... or tu ne les trouves pas obligatoirement ici. C'est ça le... Vouloir faire des choses*

²³⁵ CONSEIL : Nom fictif du cabinet conseil cédé depuis.

un peu originales dans un contexte d'une ville moyenne, ça, c'est un contexte qui n'est pas tout à fait pertinent. [...] Je le referais, mais que je m'y prendrais autrement, en mettant plus un pied devant l'autre, plutôt qu'être simplement dans la fougue. Et je ne partagerais tant que tu n'as pas la certitude et la capacité des gens à être à la hauteur ou en tout cas adaptés à la situation. [...] J'ai jamais apprécié le sens de l'argent. Même si j'ai bien gagné ma vie à un moment, j'ai probablement été insuffisamment intéressé par l'argent pour pouvoir construire des ressources financières qui m'auraient permis de faire les choses dans l'ordre. Et comme je n'arrivais pas à me mobiliser pour devenir très riche, mais je pense que dans une expérience de dirigeant, ça c'est un manque ».

Si le cédant du cas D exprime la même réticence vis-à-vis de l'argent :

Cas D : *« J'suis pas très motivée par l'argent donc j'suis obligée régulièrement de me remettre en question ».*

Elle a conscience qu'un intérêt accru pour cet aspect du projet entrepreneurial en cours, lui permettrait de vivre de ses rentes et d'en profiter pour s'adonner à des activités qu'elle juge plus intéressantes que le travail :

Cas D : *« Je connais des tas de gens pour qui ne pas travailler serait... en fait ils ne savent pas trop comment s'occuper, et lui il n'aurait aucune difficulté²³⁶. Moi non plus d'ailleurs parce que j'ai toujours, je fais des tas de trucs. Je ne suis vraiment pas du genre à rester chez moi. Mais ça doit être super agréable de pouvoir faire ben des associations, enfin des tas de choses qui tiennent à cœur, sans se poser la question de comment vivre. Moi personnellement ça m'irait très bien aussi ».*

Plus d'imagination et de créativité : l'intuition extravertie en inférieure

Trois cédants évoquent leur **envie de créativité et d'imagination** (intuition extravertie). Si pour le cédant du cas H, cette lacune est clairement identifiée comme une piste du sain élargissement du self (Colarusso et Nemiroff, 1981) :

Cas H : *« En termes d'imagination, c'est double zéro, et ça me... peut-être parce que je suis trop carrée, ou trop, tu vois ? [...] Et puis ça dépend aussi de l'âge qu'on a, de la maturité qu'on peut avoir maintenant, mais c'est sûr que les termes de changement, d'anticipation, de futur, de grandes lignes me parlent beaucoup plus que quand j'avais 30 ans, ou 40. Et je sais que c'est ce genre de sujet qu'il faut que je travaille sur moi. J'en suis consciente ».*

²³⁶ Le cédant fait ici référence à son conjoint.

Le cédant du cas I quant à lui, met en œuvre le **développement de sa créativité** dans sa participation à des tournois d'échecs :

Cas I : « *Et puis il n'y a pas que la jouissance de la victoire aux échecs, mais il y a aussi un côté créatif, qui est intéressant. Il y a un côté créatif intéressant aux échecs parce que dans tous les tournois, il y a toujours un prix de beauté. Il y a un réel impact artistique* ».

L'appropriation de la fonction inférieure prend également la forme pour ce répondant du développement progressif d'un **moindre souci du détail** (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]) qui s'est déployé au travers de la répartition des rôles familiaux, son épouse à la gestion quotidienne et lui-même dans le dessin des grandes lignes et des décisions engageant l'avenir :

Cas I : « *Je dis, je me suis positionné en chef de famille, ou elle²³⁷ m'a positionné en chef de famille, je pense que c'est plutôt ça, à ce moment-là. [...] Dans la vie familiale, j'avais une attitude assez différente de celle que j'appliquais, que j'exprimais dans le quotidien professionnel. Mais je pense que c'est un équilibre qui me ressemble. [...] C'est-à-dire la gestion interne du volet familial, le quotidien allait, je ne m'en souciais même pas, je délégais à mon épouse. Moi, j'avais une certaine vision de mon rôle, c'était les grandes lignes bien sûr, professionnelles bien sûr, les orientations, les grands choix familiaux, les gros investissements, toutes ces choses-là* ».

Pour le cédant du cas G, l'expression de l'intuition extravertie en fonction inférieure se traduit par un moindre goût de la répétitivité, le positionnement progressif sur des horizons temporels plus élargis :

Cas G : « *Je suis tout de même un peu moins dans le répétitif. [...] La répétitivité ne me gêne pas beaucoup, hein, mais, euh, mais, il y a aussi un peu l'esprit de, de chercheur, cherchant* ». [...]
Juge, je suis à mi-temps de mon mandat, il me reste... il me reste sept ans à faire. Donc dans sept ans euh, bon je me projette quand même pas mal... Pour un chercheur, un chercheur de, je suis un chercheur de développement hein, fondamental, un chercheur de développement, on a des programmes sur dix-huit mois. Au-delà de dix-huit mois, on ne sait pas trop. Et dans ma vie de chef d'entreprise, dans ma vie de directeur industriel, j'ai des plans à trois ans, et des plans à trois ans qu'il faut réviser tous les trois mois ».

Cauvin et Cailloux (1994 [2002] : 58) précisent que « s'accommoder de sa fonction inférieure implique un lâcher prise par rapport à la fonction dominante ; accepter l'inconscient, c'est

²³⁷ Il s'agit de l'épouse du cédant.

accepter certes sa richesse, mais aussi ses manques qu'il est socialement plus facile de se cacher que de confronter ouvertement ». Les propos des cédants que nous avons analysés mettent clairement en lumière que si les répondants ont assez souvent conscience de leurs manques, l'appriovisoement de la fonction inférieure est à la fois source de développement d'un potentiel porté en germe et empreint d'efforts qu'il convient de régulièrement renouveler.

1.2.2.2. La résurgence de centres d'intérêt anciens

Pour cinq des cédants, l'après-transmission voit la **résurgence de centres d'intérêt anciens**. Elle se traduit par la réactivation de **matériaux refoulés** (Sédillot, 2003 [2005]) durant la période de **jeune adulte**, sans qu'il nous soit possible à ce stade de l'étude d'en tisser les liens avec la fonction inférieure des répondants.

Si l'un d'eux renoue avec des **intérêts professionnels et géographiques** (le monde agricole et le Québec) qui sonnent comme une revanche :

Cas B : « C'est que dans ce pays-là, comme je suis retourné dans le monde agricole en créant une société d'articles comptables agricoles. Quand, j'ai fini mes études de Fac, et que j'ai commencé mes études d'expertise comptable, j'ai voulu émigrer au Québec, et donc j'ai été jeté. Pourquoi ? Parce que c'est un pays de migrants, mais c'est un pays d'immigration choisie et puis les comptables, ils ont tout ce qu'il faut, donc ça ne les intéresse pas. Donc voilà. Ce pays-là, j'ai gardé des contacts. J'ai créé, j'ai été responsable d'un mouvement de jeunesse pendant un bon moment. J'ai créé des échanges avec le Canada, et donc on a fait un bel échange... c'était quand ? En 2002, je crois. Eh ben, ça m'a redonné le goût de ce pays, pays d'entrepreneurs. [...] Donc le monde agricole, c'était plus partage de valeurs et puis j'aime bien ces gens-là. [...] Comme je disais, c'est un amour ancien, et puis vous êtes allée au Québec ? Eh bien, allez-y et puis vous verrez ... C'est des gens qui sont adorables, c'est un pays qui est vivant ».

Un second cédant voit dans l'après-transmission l'opportunité d'un **changement de région** propice à la réalisation d'une envie familiale :

Cas D : « Donc on a revendu et puis on est venu... alors en parallèle de cela, mon mari, l'Ouest, pour lui le top du top c'est le Finistère. Donc moi j'ai eu une opportunité professionnelle sur le Finistère, sur Quimper, donc voilà finalement, on est mieux ici ».

Pour un troisième répondant, l'après-transmission est une occasion de donner corps à son **engagement politique**, qui était difficilement compatible avec son activité antérieure :

Cas F : « *Je n'aurais pas pu le faire avant ça, parce que j'ai été encarté plus d'une fois. [...] Avant c'était quasiment impossible pour plusieurs raisons. La première c'est que c'était financièrement impossible d'abord, donc je leur avais dit, il faut me trouver du boulot. Ça les a refroidis. La deuxième, ça a été depuis toujours à [...]*²³⁸, *c'était des municipalités de gauche, donc je me voyais mal de gauche et travailler dans les PME bretonnes. Donc il y avait ces deux facteurs, et puis l'aspect physique ».*

Deux autres cédants enfin, reprennent des **loisirs** qu'ils avaient mis de côté pour des raisons d'indisponibilité ou de prudence :

Cas G : « *Tout le monde*²³⁹ *était plus ou moins, tout le monde était un peu motard, un peu, mais pas beaucoup. [...] Et là de faire ces balades en moto, c'est une espèce de rêve, même de but que je poursuis depuis, je ne sais pas, peut-être 40 ans, depuis toujours, que je n'ai jamais eu avant. [...] Oui, les balades, avant c'était pas possible. Pas possible pour des problèmes de disponibilité, pas possible parce que c'est dangereux. On ne peut pas risquer de partir en moto, de se planter et de laisser l'entreprise seule, de toute façon si le patron n'est pas là, il n'y a plus d'entreprise. Et puis pas possible, quand on est en famille, on ne se sauve pas ».*

Cas I : « *Alors le golf, je le pratiquais pas parce que ça me prend trop de temps et les échecs je ne pratiquais plus non plus parce que la même chose. Parce que bon les tournois d'échecs, bon là je vais partir 3 jours, je vais en Normandie. Je pars en août, deux semaines à Pau. Ça prend, ça prend énormément de temps. Donc euh il fut un temps... je m'obligeais à faire quelques tournois d'échecs comme ça. Jusqu'à 35 ans, je partais une semaine, j'arrivais à m'éclipser une semaine comme ça mais c'était toujours en courant, j'étais pas, j'avais l'esprit ailleurs, j'étais soucieux. Alors pendant 20 ans, j'ai arrêté de pratiquer, et le golf et les échecs. Et j'ai recommencé là. Et ça me passionne toujours autant ».*

Pour ce dernier cédant, le plaisir de jouer aux échecs est associé à une revanche sur son parcours de formation initiale peu développé :

Cas I : « *Et peut-être ce qui m'a amené justement aux échecs, c'était de me démontrer que j'avais quand même une capacité intellectuelle, qui aurait peut-être pu me servir précédemment. Donc une façon de me rassurer peut-être, je pense, j'expliquerai ça à peu près comme ça ».*

²³⁸ Ville où le cédant est adjoint au maire.

²³⁹ Le cédant fait ici référence au groupe d'amis avec lesquels il pratique régulièrement la moto.

L'étude du parcours de vie des cédants nous autorise à nuancer l'analyse de Cauvin et Cailloux (2009) selon laquelle la résurgence de centres d'intérêts anciens serait à associer au retournement des fonctions qui s'opère à mi-vie. Nous avons vu au travers des propos présentés ci-dessous que pour quelques répondants, le renouement avec certaines passions s'ancre dans la réactivation de tâches développementales qui n'ont été que partiellement résolues à d'autres moments de la vie (Havighurst, 1972).

1.2.3. Un développement cognitif entre étonnement et confusion

Lerner (1990 : 28) utilise une métaphore empruntée à la danse de société pour illustrer la dynamique du développement de l'individu : « Valse lente que nous dansons avec nous-mêmes et avec les autres, ou bien tango, en avant, en arrière, entre notre volonté de changement et notre désir de permanence, entre ce que les autres veulent voir changer en nous et nos évolutions qui les effraient, notre propre désir de rapprochement quand l'isolement nous angoisse et notre besoin d'éloignement quand « être ensemble » devient étouffant et pesant ».

1.2.3.1. La confusion du cédant

L'étude des propos discursifs des cédants met en lumière **les doutes, voire la confusion** qui imprègne l'après-transmission tant dans la décision et la mise en œuvre de la cession de leur PME que dans l'appréhension de leur vie depuis. Cette confusion prend une multiplicité de formes tant en amont de l'après-transmission que pendant.

Les troubles d'avant la cession

Si certains éprouvent des réticences voire une véritable fracture psychologique à rompre le lien avec leur PME (cas C, D et H), un autre vit difficilement le malaise vécu par ses collaborateurs suite à la cession partielle à un groupe national (cas B). Deux des répondants avouent avoir appréhendé les relations et les informations à fournir aux repreneurs de leur entreprise (cas G et I), tandis qu'un troisième reconnaît s'être un peu trop précipité dans la négociation (cas H), au risque de ne pas anticiper les problèmes juridiques à venir avec son repreneur. Enfin, le cédant du cas F qui souhaite résolument arrêter son activité de consultant

a du mal à se projeter dans un rôle de gestionnaire qui lui est proposé dans un contrat de salarié.

Les difficultés pendant l'après-transmission

Le cédant du cas B envisage les difficultés qui s'annoncent dans la gestion d'une vie et de projets sur deux continents. Deux autres répondants n'ont pas de projet précis dans la période en cours, ce qui est source d'un malaise larvé (cas G et H) alors qu'il arrive parfois à un autre cédant de déplorer une certaine routine dans sa vie d'après-transmission (cas I).

La situation vécue par le cédant du cas H revêt cependant un **caractère extrême** dans la mesure où la saisie d'une opportunité d'emploi dans l'univers hôtelier s'avère particulièrement inconfortable au point d'aboutir à une démission qu'il considère comme un **échec** :

Cas H : « *Et donc en..., en 2007, attends en 2006... oui c'est ça, avril 2007, je suis devenue réceptionniste dans un hôtel. J'avais pas pris de parts dans l'affaire, heureusement. Heureusement. Euh... là alors. Là si tu veux c'était, euh... une erreur de jugement mais euh... fatale ! Je me suis... On est dans une impasse, bon OK c'est bien, mais là vraiment je m'ennuie. Je m'ennuie et je travaille dans une mauvaise ambiance. Et après tu te dis "mais c'est fou, quand même je croyais avoir un peu d'intuition", c'est fou parce que tu te plantes complètement hein. [...] Alors là, ça a été dur pour moi. Démissionner, c'est l'échec total pour moi. Un sentiment d'échec...et euh...voilà ».*

Il nous semble que cette situation peut être analysée comme la **prise de contrôle de la fonction inférieure**. Cauvin et Cailloux (2001) soulignent que cet aspect est particulièrement prégnant en **période de stress** dans la mesure où cette fonction non préférée, positionnée dans l'inconscient au sens jungien, peut s'exprimer par des manques ou **des excès**. Ici, le cédant n'ayant pas élaboré de projet particulier d'après-transmission, s'enthousiasme de manière un peu précipitée pour une voie professionnelle nouvelle (intuition extravertie, Ne) sans que des informations précises n'aient été recueillies (sensation introvertie, Si) auprès de personnes de son entourage (sentiment extravertie, Fe), puis évaluées de manière objective (pensée introverti, Ne).

Le tableau ci-après présente les *verbatim* les plus illustratifs de la confusion des cédants avant et pendant l'après-transmission.

Tableau T2-38 – Les verbatim relatifs à la confusion du cédant et l’après-transmission

Phase de l’après-transmission		Verbatim illustratifs
Cas B	Avant	« Le truc par contre, c’est ... les choses qui m’ont fait douter, et les éléments qui parfois m’ont fait dire “peut-être que tu aurais dû gérer ça autrement”, c’est parce qu’on a des moments de doute, c’est pas vrai que c’est 100%, donc c’est globalement positif, mais ce sont les changements qui ont eu trait quelque part à la gestion du personnel. Parce qu’ici, c’est une PME familiale, donc avec des valeurs familiales, on va dire. Bon, le fait de s’adosser à un grand groupe, il y a fatalement des pertes en ligne. Il y a des gens que ça a rendu malheureux ici, et du coup ça m’a rendu un peu malheureux aussi.
	Pendant	« Aujourd’hui, mon souci c’est que se partager entre les deux pays là, c’est pas simple. C’est pas simple, d’autant que on vient de réinvestir dans une autre affaire avec un québécois et celle-là, elle va nous bouffer du temps. On est dans la phase justement de création de valeur, on est vraiment dans le projet, et l’année prochaine je pense, on sera plus centré là-dessus. Donc, du coup, ça va poser d’autres problèmes ».
Cas C	Avant	« Ça a été un peu compliqué finalement de passer à l’acte, parce que c’était un vrai gros bébé auquel on portait énormément d’affection, et on s’est rendu compte que si on voulait faire en sorte que ce bébé se développe correctement et soit la réussite qu’on souhaitait, il fallait qu’il se détache de nous et qu’il ait quelqu’un de plus gros derrière ».
Cas D	Avant	« Bon même si ça s’explique, ça n’empêche que nous on était quand même dans le pétrin et pour mon mari ça a été une vraie, une vraie fracture psychologique. Donc euh... donc de toute façon, il fallait tourner la page, y avait cette dimension-là aussi. Peut-être que si j’avais été toute seule... je ne sais pas, je sais pas comment je l’aurais vécu. En plus à l’époque moi j’avais mes deux, ma troisième et ma quatrième, donc j’avais aussi des problèmes de santé. Enfin bon, c’est une... cette époque a été pas cool ».
Cas E	Pendant	« Bon il y avait aussi peut être une certaine fatigue, euh... et puis... alors je le regrette aujourd’hui, mais bon c’est comme ça, j’aurais pas dû me presser autant, mais bon c’est comme ça hein. Et encore non, je ne regrette pas, je suis déçu de la façon dont ça s’est fait après, quoi. Mais ça a été très vite et euh... la valeur proposée faisait que, ah non, non, on ne peut pas refuser ; que l’organisation de l’entreprise qui rachetait faisait que, c’était une boîte structurée, importante euh... qui avait sans problème les moyens de son acquisition et qui apportait aussi du coup... du développement ».

Tableau T2-38 (suite) – Les *verbatim* relatifs à la confusion du cédant et l’après-transmission

Phase de l’après-transmission		Verbatim illustratifs
Cas F	Avant	« Donc à terme, il y a saturation, donc je m’étais dit, je ferai autre chose, mais je ne savais pas quoi. [...] Moi, gestionnaire, oh pas du tout. Et voilà... »
	Pendant	« Non, les conséquences de ça après, c’est que j’ai encore et toujours tendance à penser que le pognon d’ASSOC, c’est le mien, donc je réagis au quart de tour. J’ai un excès de... comment dire, d’exigence, je ne sais pas comment le dire, oui, c’est vraiment que je développe la boutique comme si c’était la mienne ».
Cas G	Avant	« Euh... on vend ! Mais on peut donner quoi ? Le problème c'est ça, en face de soi on a qui ? Un concurrent ! Moi j'ai acheté des entreprises concurrentes ! À des concurrents, me faisant passer pour quelqu'un d'autre ! [...] Et donc c'est pareil, le problème d'un vendeur, c'est ça, on donne quoi et à quel moment ? Lorsque les auditeurs du vendeur déboulent chez vous, on leur donne quoi ? Et ils partent avec quoi ? Et ça c'est très compliqué euh, ils partent avec quoi ? »
	Pendant	« Je m’interroge actuellement et encore plus maintenant, de démissionner du tribunal parce que ça commence à... ça m’excède un peu, il y a une très mauvaise ambiance depuis la nouvelle présidence, et il se trouve que j’envisage de démissionner. Et ça me pose des questions, parce que je me dis, démissionner c’est très bien et après du coup, je ne sais plus si je vais avoir, si je ne vais pas avoir trop de temps, pour moi. Il va falloir que je m’organise autrement, pour ça, je ne sais pas... comment j’occuperais ce temps, le temps que je passe là-bas. Rester ici, voilà. [...] Non mais simplement le fait de cette décision, d’avoir été impliqué tellement de temps, tellement d’années, d’en assister, avec les autres. Donc c’est compliqué d’arrêter, j’ai du mal à arrêter, du jour au lendemain ».

Tableau T2-38 (fin) – Les verbatim relatifs à la confusion du cédant et l’après-transmission

Phase de l’après-transmission		Verbatim illustratifs
Cas H	Avant	<p>« Le site marchait bien. Donc c’est le moment, il va falloir céder ça, va falloir lâcher. Tu vois ? Et là euh... avec des hauts et des bas à chaque fois, mais après tu regardes ton prévisionnel, tu regardes ton tableau de bord, t’as vu ton bilan, c’est ça ou on va dans le mur. Tu vois ? C’est pas facile hein, c’est une décision... Mais bon, on était toutes les deux d’accord, il y en avait une qui poussait l’autre plus ou moins. Moi, j’avais encore, je crois que moi j’étais encore, “c’est mon affaire, c’est mon truc” ... Mon associée était plus “attention, t’as vu les chiffres, euh... faut être réaliste” ».</p> <p>« Et après, tu sors de là et tu ne sais pas si c’est bon ou pas. Alors t’as une partie de ta tête qui dit “ faut absolument que ce soit bon”, et puis il y a une autre partie qui dit “oh... j’ai tellement argumenté pour ça, en fin de compte FORMA c’était pas si mal, pourquoi ?”. Mais parce que t’as oublié que attention, faut pas..., c’était..., enfin c’était plus possible ».</p>
	Après	<p>« Comment je me projette euh... ? Ben écoute, je sais pas trop euh... J’ai pas commencé à rechercher du travail. Je me suis fait un bon petit réseau là, j’ai rencontré plein de gens. Euh... je vais voir mais j’ai encore rien fait là, pour diverses raisons. Oui, on est en février euh... bon. Je ne partirai jamais dans une création d’entreprise mais euh... c’est sûr qu’il y aurait un nouveau poste vacant à CREDI²⁴⁰, je saute dessus. Mais autrement euh... [...] Bon pour l’instant, c’est pas clair dans ma tête mais ce que je sais, c’est que j’ai un profil atypique qui peut servir à d’autres. Ça je sais, tu vois ? Mais bon c’est un peu le flou là ».</p>
Cas I	Avant	<p>« Alors c’était un peu une de mes angoisses. [...] Et j’avais eu un contact avec un type qui était tout à fait intéressant, qui m’intéressait bien et qui avait repris, qui a repris une autre société dans le Morbihan... à peu près de même taille. [...] On échangeait, l’échange était sain, c’était aussi assez agréable. J’avais eu aussi un autre contact qui était complètement déplaisant, désagréable et euh... et euh ça m’inquiétait quand même ! Ca m’inquiétait, j’étais un peu... Je me demandais comment les choses allaient se passer, est-ce que j’allais avoir affaire à un marchand de tapis, parce que bon... on sait pas, on ne sait pas du tout ».</p>
	Pendant	<p>« Qu’est-ce qui me manque à ce moment-là ? Ben... y’a des jours où on a l’impression de routiner un petit peu, de ronronner et c’est... c’est vrai que je suis d’une nature plutôt intempestive, un peu bouillante quand même et puis... quelque fois j’ai l’impression de ronronner quoi. Alors des fois, ça me donne envie de foutre un coup de pied dans la fourmilière quoi de dire mais... Mais c’est très, très bref, très passager ».</p>

²⁴⁰ Nom fictif de l’association de microcrédit où le cédant vient de terminer un contrat à durée déterminée.

1.2.3.2. L'inquiétude de l'entourage

Selon Marc (2009), il est légitime que les transitions développementales s'accompagnent d'une **incompréhension de l'entourage de l'individu**. Le cédant du cas B se fait ainsi l'écho de l'étonnement de ses pairs quant au projet d'une cession anticipée :

Cas B : « Ça a d'ailleurs surpris beaucoup de mes amis dans la profession, parce qu'ici, c'est une affaire qui marche très bien. Et en France, on n'a pas le... ça marche, alors on continue et puis on est dans des boîtes, on est sur des trajectoires qui sont souvent autant de carcans. Et pourtant j'ai dit, et je ne m'en cachais pas que je voulais quitter, mais quand je l'ai fait, les gens se sont dit : "mais purée, il l'a fait". Donc ça les a quand même étonnés, c'est sûr ».

Pour un autre répondant et son conjoint, ce sont les conseillers de l'entreprise qui les ont mis en garde quant aux modalités particulières qu'ils souhaitaient mettre en place pour le processus de cession :

Cas C : « Alors, oui, il y a deux personnes qui ont suivi la société depuis toute petite jusque maintenant, qui sont l'expert comptable qui est depuis à la retraite et l'avocat qui a réalisé la création de la société. Ces deux personnes-là l'ont suivi et ont été de bon conseil. Euh, ils n'étaient pas des chefs d'entreprise, donc étaient plutôt dans le, on prend des... " non, on revient en arrière, ne faites pas ça, attention si vous faites ça, voilà ce que ça va donner". Et comme mon époux et moi-même, nous étions au contraire très pro-entreprise, nous, nous étions là pour peut-être prendre les risques. Donc, ces gens-là, nous ont un petit peu aidé, c'est clair. Peut-être parfois, ils nous ont trop freiné aussi, on n'aurait peut-être pas dû, etc... Mais finalement, avec tout ce qu'on a fait, on est super-heureux ».

S'agissant de l'entourage familial, son soutien était acquis pour les cédants interrogés. Si l'un s'en explique par l'absolue nécessité d'avoir la confiance du conjoint sous peine de voir échouer tout projet entrepreneurial :

Cas H : « Si bien sûr, il a tout de suite vu que tout ça me préoccupait, mais euh... c'était en toute confiance, je veux dire. De toute façon, quand il y a un des deux qui crée quelque chose, s'il y a pas la confiance, ça va jamais marcher ».

Les autres répondants n'évoquent aucunement les réactions de leur entourage familial, soit parce qu'ils étaient seuls à prendre les décisions engageant la PME qu'ils ont cédée (cas E, G et I), soit que les entreprises vendues constituaient des projets entrepreneuriaux communs avec leurs conjoints (cas B, C, D et F).

A l'issue de cette partie de l'analyse, il est à remarquer que si l'après-transmission **se révèle source de doutes voire de confusion** pour les personnes interrogées, l'entourage de proximité s'avère plutôt neutre ou en accord avec les décisions et les activités choisies dans l'après-transmission. Le **cercle familial ne semble nullement constituer un frein au changement de l'adulte cédant** contrairement aux risques soulignés par Marc (2009).

Formulation de la deuxième proposition

Le second axe de réflexion exploré dans l'étude de cas multiples étudie la relation entre l'après-transmission et le développement du style cognitif du cédant, entendu comme l'usage efficace des trois premières fonctions de la psyché au sens du MBTI® et par l'appropriation de la fonction inférieure inscrite dans l'inconscient de l'individu. A cette fin, les nouveaux centres d'intérêt et attitudes qui pourraient apparaître à la mi-vie du cédant et la manière dont cet acteur et son entourage vivent la transition développementale de l'après-transmission ont été étudiés. Les conclusions intermédiaires suivantes peuvent être formulées.

L'exploitation des résultats du questionnaire MBTI® assortie de l'analyse des contenus des entretiens de découverte du type ont permis la validation par chaque cédant de son profil cognitif²⁴¹. Dès lors, les manifestations attendues pour les quatre fonctions constitutives de la psyché ont été confrontées aux propos discursifs des répondants. Les **valeurs et les motivations centrales de l'individu** (Kummerow, 1988) soutenues par la fonction dominante, en ressortent fortement différenciées. A titre d'exemple, si les uns ont un goût prononcé pour les activités concrètes et un sens aigu de l'instant, d'autres se révèlent plus attirés par la mise en œuvre de projets innovants et une inscription temporelle dans le futur. En **véritable adjoint** (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998]), la fonction secondaire compense les excès et les lacunes de la fonction précédente en contribuant à l'émergence d'un point de vue riche d'une autre nature. Ainsi, l'analyse objective d'une situation menée par tel répondant peut se compléter d'une recherche d'informations factuelles étayant son jugement. La maîtrise des fonctions précédentes qui advient le plus souvent au début de l'âge adulte, et la routine qui y est associée, laissent place à l'émergence de la fonction tertiaire. Réservoir de créativité (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]), elle conduit l'adulte en développement à **une vision interne et externe plus équilibrée**. L'accès au mitan de la vie permet au cédant de faire

²⁴¹ Hormis pour le cédant du cas C qui n'a pas rempli le questionnaire MBTI®.

preuve de réflexivité. Par une meilleure appréhension des **faiblesses portées par la fonction inférieure**, l'opportunité lui est donnée d'appivoiser une part de son ombre (Agnel, 2004). Résurgence d'intérêts anciens (Sédillot, 2003 [2005]), conscience des manques à combler ou déploiement de nouvelles attitudes, la croissance du cédant adulte est infiniment singulière.

Dès lors que l'après-transmission à laquelle nous nous intéressons s'inscrit dans le temps de l'âge mûr du cédant, elle autorise une phase de vie assortie de changements multiples (Houde, 1986 [1999] ; OPP, 2002). Heitmann-Ménager (2006-1 : 112) illustre le jeu dynamique des polarités induit par la différenciation progressive des fonctions au sein de la psyché, en précisant qu' : « une des fonctions de l'imaginaire et du rêve est de compenser l'unilatéralité du réel vécu ». Ce mouvement fondamental de la vie, entre flux et reflux (Cauvin et Cailloux, 2009) s'éclaire également par l'exemple choisi par Jung (1984 [2003] : 29) d'un « homme d'affaires florissant, parvenu à tout ce qu'il voulait, nullement soucieux de la mort et du diable, [et qui] au sommet de la réussite... abandonne ses activités et tombe en un rien de temps dans la névrose qui fait de lui une vieille femme geignante, le cloue au lit et finit par le détruire pratiquement ».

L'exploration de l'axe de réflexion combinant après-transmission et développement cognitif du cédant nous conduit à formuler une seconde proposition qui contribuera ultérieurement à la modélisation du processus d'après-transmission :

Formulation de la seconde proposition

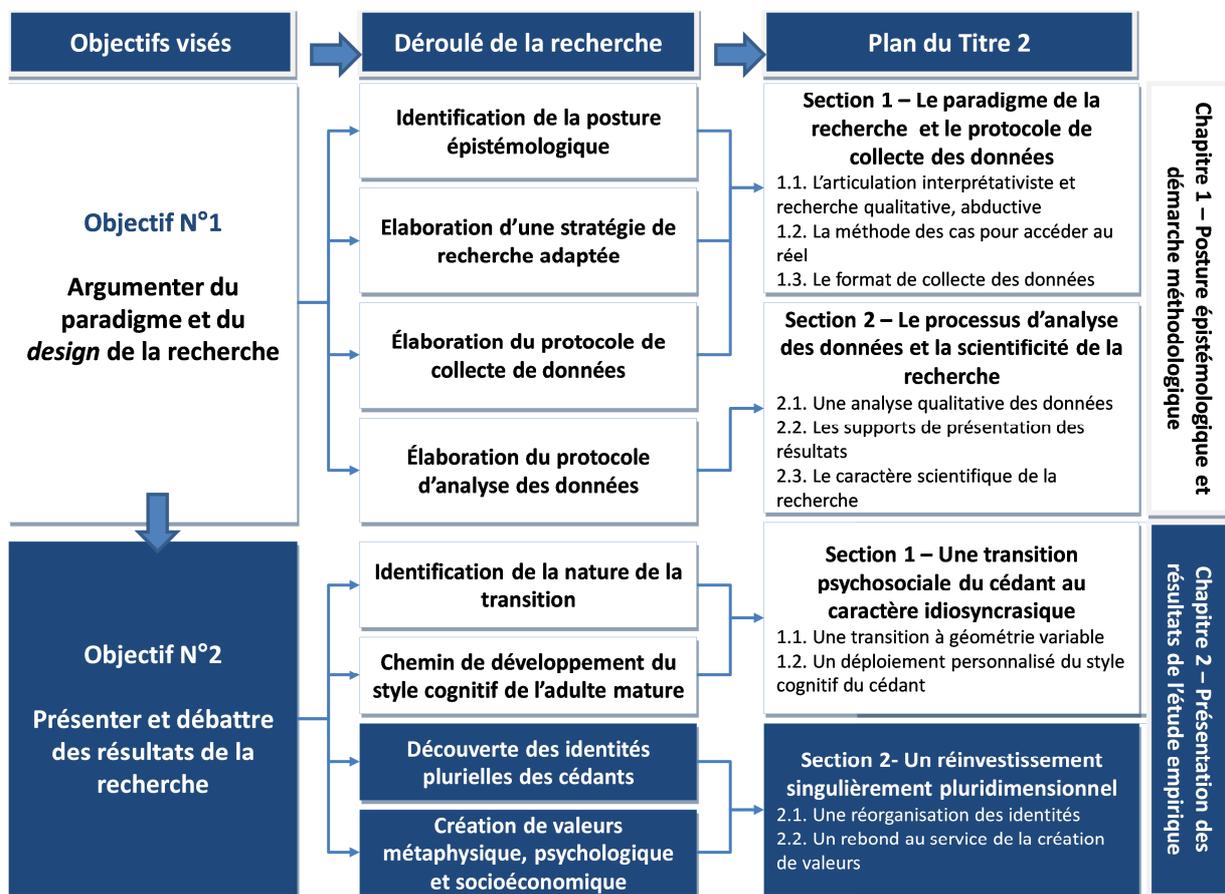
L'après-transmission autorise le cheminement personnalisé du développement cognitif du cédant mature. Il se traduit par un ancrage de ses motivations et valeurs dans les fonctions dominantes et auxiliaires de la psyché. La fonction tertiaire contribue à équilibrer sa vision interne et externe. Des attitudes ou centres d'intérêt nouveaux émergent de la fonction inférieure comme sources d'apprentissage ou ressurgissent de matériaux refoulés jusqu'alors.

La précédente proposition conforte les propos de Lahire (2009 : 73), selon lesquels « chacun de nous est porteur d'une multiplicité de dispositions qui ne trouvent pas toujours l'occasion de se manifester ».

Section 2. Un réinvestissement singulièrement pluridimensionnel

La seconde section du second chapitre de la thèse s'intéresse à l'après-transmission vue comme un **réinvestissement pluridimensionnel**. Ses composantes s'articulent en un **dessin éminemment singulier** au mitan de la vie des cédants dont il importe de comprendre le cheminement pour appréhender, en profondeur, le temps de l'après-transmission. Les objectifs, le déroulé et le plan de cette section sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure T2-47 – L'architecture de la section 2 du chapitre 2



L'une des contributions pratiques des recherches en développement psychosocial de l'adulte concerne les domaines du travail et de la retraite. Houde (1986 [1999] : 339) précise ainsi que « le rêve de vie mérite d'être relié à l'univers de travail de l'adulte : on peut comprendre en quoi il est une composante centrale de la structure de vie, en quoi l'adulte peut avoir besoin

tantôt de changer une composante, tantôt de changer son rapport à cette composante ». Riverin-Simard (1984) confirme ce point de vue et insiste sur le caractère planétaire des deux transitions identitaires que sont les passages de l'univers scolaire au monde professionnel et de ce dernier au temps de la retraite.

Notre recherche s'intéressant à la transition psychosociale de l'après-transmission du point de vue du cédant, il convient d'investiguer l'impact de cette phase de vie sur l'identité du cédant. A l'instar de Houde (1986 [1999] : 312), nous suggérons d'envisager que l'après-transmission est une « période d'une durée relative où est évaluée et réajustée la structure de vie existante qui était pourtant satisfaisante dans la période de stabilité et où se prépare une nouvelle constellation psychosociale pour la personne ».

2.1. Une réorganisation des identités

Kaufmann (2009 : 105) souligne le caractère fluide des transitions identitaires, considérant que « petite décision après petite décision, on oriente sa trajectoire biographique dans un sens ou dans l'autre. Il y a donc un travail identitaire permanent extrêmement fluide ». Nous proposons de partir à la découverte des trajectoires de vie des cédants afin de mieux cerner si les changements de trajectoires biographiques, dont l'après-transmission, relèvent ainsi de microdécisions ou de décisions plus radicales.

2.1.1. La pluralité des trajectoires de vie des cédants

L'analyse d'un cas pilote, que nous avons menée dans l'étude liminaire de cette recherche, a conduit à la mise en lumière de la **prégnance des identités entrepreneuriale et professionnelle** ; ces deux identités saillantes sont donc investiguées chez les cédants interrogés au travers du dessin de leurs itinéraires professionnels et entrepreneuriaux. Les trajectoires professionnelles et entrepreneuriales des cédants permettent de retracer les changements de profession et/ou de statut socio-économique (Caradec, 2004 ; Marc, 2009).

2.1.1.1. Des itinéraires professionnels hétérogènes

Dans un premier temps, les **itinéraires professionnels** des cédants sont dessinés. A ce stade de la restitution des résultats de l'étude empirique, ils s'intéressent aux parcours de formation des cédants dans la mesure où ces choix peuvent être révélateurs de la socialisation

professionnelle ultérieure (Darmon, 2006), aux secteurs d'activités et aux fonctions exercées, quelque soit leur statut (salarié ou propriétaire-dirigeant de PME). Au regard de l'hétérogénéité des itinéraires professionnels qui se dégagent, nous avons opté pour une présentation synthétique.

Les **trajectoires des cédants se révèlent différenciées**, confirmant la variabilité de notre échantillon de convenance ; mais au-delà de son apport pour la validité de l'analyse en cours, l'hétérogénéité des trajectoires révèlent des scénarios de vie professionnelle très divers. Ainsi le **nombre d'expériences entrepreneuriales varie** fortement. Si la trajectoire de carrière du cédant du cas C compte une seule expérience entrepreneuriale, le cédant du cas E en est lui, à sa onzième reprise d'entreprise. L'**alternance des rythmes de salariat et d'entrepreneuriat** est également fortement dissemblable. Si une moitié des répondants (cas B, C, E et I) a un parcours essentiellement entrepreneurial si nous raisonnons en termes de durée d'activité, l'autre moitié (cas D, F, G et H) a alterné durant sa carrière des phases avec un statut de salarié et d'autres avec celui de propriétaire-dirigeant de PME. Enfin, le **choix des secteurs d'activités n'est pas constant**. Si le cédant du cas G développe avec succès sa première entreprise dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, puis la seconde dans le secteur du nettoyage qui lui était inconnu, les répondants des cas H et I créent leur PME dans un domaine, la formation pour le premier et le bâtiment pour le second, qu'ils ont préalablement expérimenté en tant que salariés.

Le tableau ci-après présente une synthèse des itinéraires professionnels qui prend en compte le parcours de formation, le statut et le secteur d'activité concerné.

Tableau T2-39 – La synthèse des itinéraires professionnels des cédants

Cas	Parcours de formation	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
B	<ul style="list-style-type: none"> - BTS Techniques agricoles et Gestion d'entreprise - Maîtrise de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Expert-comptable - Cabinet d'expertise comptable 	<ul style="list-style-type: none"> - Propriétaire-dirigeant - Société d'expertise comptable et d'audit 			
C	<ul style="list-style-type: none"> - Ecole de commerce - Formation en lettres modernes 	<ul style="list-style-type: none"> - Propriétaire-dirigeant - Société dans l'étude et la production d'énergies renouvelables 				
D	<ul style="list-style-type: none"> - Ecole d'ingénieurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Ingénieur - Grand groupe industriel 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Ingénieur - Entreprise industrielle 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Responsable Formation - Cosmétique 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Chef de projet - Ecole d'ingénieurs en formation continue - Propriétaire-dirigeant - Société de production et de distribution directe de pain 	
E	<ul style="list-style-type: none"> - Bac Série économique 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Commercial - Commerce de services 	<ul style="list-style-type: none"> - Propriétaire-dirigeant - Pneus 	<ul style="list-style-type: none"> - Propriétaire-dirigeant - Bureautique 		

Tableau T2-39 (suite et fin) – La synthèse des itinéraires professionnels des cédants

Cas	Parcours de formation	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
F	<ul style="list-style-type: none"> - Ecole de commerce - DESS de Psycho-sociologie 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Cadre administratif - Grand groupe dans Télécoms 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Cadre commercial - Grand groupe dans Télécoms 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Consultant - Cabinet conseil 	<ul style="list-style-type: none"> - Propriétaire-dirigeant - Cabinet conseil 	
G	<ul style="list-style-type: none"> - CAP - Ecole d'ingénieur (FPC)²⁴² - 3^{ème} cycle en gestion (FPC) - Expert juridique (FPC) 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Cuisinier 	<ul style="list-style-type: none"> - Propriétaire-dirigeant - Hôtellerie-Restoration 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Directeur R&D 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Directeur industriel 	<ul style="list-style-type: none"> - Propriétaire-dirigeant - Entreprise de Nettoyage
H	<ul style="list-style-type: none"> - Bac Biologie - Formation informatique (FPC) 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Enseignant en MFR²⁴³ 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié - Formateur - Société de prestations informatiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Propriétaire-dirigeant - Société de formation en informatique 		
I	<ul style="list-style-type: none"> - Certificat d'études - Formations techniques (FPC) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tâcheron - BTP²⁴⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> - Artisan - BTP 	<ul style="list-style-type: none"> - Propriétaire-dirigeant - Construction de bâtiments industriels 		

²⁴² FPC : Formation Professionnelle Continue.

²⁴³ MFR : Maison Familiale et Rurale.

²⁴⁴ BTP : Bâtiment et Travaux Publics.

2.1.1.2. Des parcours entrepreneuriaux aux rythmes variés

Dans un second temps, les parcours entrepreneuriaux des cédants sont retracés jusqu'au moment de la cession de la PME qui nous intéresse. Les thèmes de la socialisation entrepreneuriale anticipée, des activités entrepreneuriales pendant le cursus de formation initiale et des débuts de leur carrière en tant que propriétaire-dirigeant de PME sont abordés.

Une socialisation entrepreneuriale anticipée *versus* un déni familial

Pour quatre répondants, le scénario entrepreneurial s'inscrit très tôt dans leur parcours de vie en raison d'une **socialisation entrepreneuriale anticipée** (Pailot, 2003). S'ils valorisent leur filiation entrepreneuriale, aucun d'eux n'a hérité de l'entreprise familiale :

Tableau T2-40 – Les *verbatim* relatifs à la socialisation entrepreneuriale anticipée des cédants

	<i>Verbatim illustratifs</i>
Cas C	<i>« Alors, on peut dire que peut-être génétiquement, il y a quelque chose, dans le sens où dans la famille du côté de mon père, il y a un milieu entrepreneurial, mon grand-père, c'était le cas aussi, fabricant de voitures, et avant lui, la génération d'avant était déjà entrepreneuriale [...] Ça ne paraissait pas complètement incongru de franchir le cap. Mon père a été dirigeant d'entreprise après avoir fait une carrière dans l'armée ».</i>
Cas E	<i>« Je viens d'une famille d'entrepreneurs ». [...] Donc j'aurais pu être considéré comme un fils à papa... mais mes parents ont été très intelligents, ont fait en sorte que je me développe, ils m'ont envoyé à l'extérieur, loin d'eux, puis c'est vrai que c'est à ce moment-là que j'ai pu... Puis après, ils m'ont donné la possibilité en 1982 de racheter pour 1 franc une boîte qui allait se casser la gueule, en disant à mon banquier, on tient un an jusqu'à tant ».</i>
Cas G	<i>« Ben voilà c'était, je me sentais patron et... mes parents, mes grands-parents étaient des chefs d'entreprise, et je me suis toujours senti un petit peu quoi. [...] Mais ils n'ont pas voulu du tout accepter l'école hôtelière, ils voulaient pas, j'ai eu de gros problèmes avec mes parents, je me suis fait émanciper à seize ans ! ».</i>
Cas I	<i>« Pourquoi l'apprentissage en menuiserie ? Parce que mon père était artisan en menuiserie, et je ne pouvais pas travailler avec lui parce qu'en conflit familial quand même ».</i>

Pour deux autres cédants, leur parcours entrepreneurial se développe plutôt en rupture avec le milieu familial :

Cas D : « *Ni mon mari, ni moi ne venions d'une famille d'entrepreneurs. J'allais plutôt dire que c'est, ben c'est mal vu* ».

Cas F : « *Eh bien non, il n'y a pas d'entrepreneurs dans la famille, non pas du tout de soutien familial* ».

Des activités entrepreneuriales durant la formation initiale

Malgré cette différence d'imprégnation entrepreneuriale dès l'enfance, quatre répondants se lancent dans la **création d'entreprise**, d'association ou ont un statut de travailleur indépendant durant leur cursus de formation initiale :

Tableau T2-41 – Les *verbatim* relatifs aux activités entrepreneuriales durant les études

Verbatim illustratifs	
Cas C	« <i>J'étais étudiante salariée, j'ai créé mes premières micro-entreprises, j'étais toute gamine, on va dire. Il y en a eu plusieurs et elles ont, à chaque fois, eu une histoire relativement brève, mais qui correspondait à un besoin que j'avais à un moment de ma vie</i> ».
Cas D	« <i>Enfin, moi la première entreprise que j'ai créée c'était à l'école. Quand j'étais étudiante, j'ai créé une société coopérative. [...] Elle a quand même tenu 12 ans, ce qui pour une entreprise qui est gérée par des étudiants n'est pas si mauvais</i> ».
Cas E	« <i>Même à 18 ans avec deux-trois copains, on avait monté une petite structure, société de service, de livraison en scooter, c'était le démarrage aussi de ce truc-là</i> ».
Cas F	« <i>En parallèle, je faisais aussi du théâtre. Je m'occupais de la troupe de SUP de Co. J'en parle parce que tout ça a un petit peu, va avoir des effets après. Et la dernière année de SUP de Co, j'y suis allé assez peu, et par contre j'étais comédien dans une troupe. Et j'étais inscrit comme comédien professionnel</i> ».

Les débuts de l'activité de propriétaire-dirigeant de PME

Pour certains cédants, la carrière entrepreneuriale débute **dès la fin du cursus scolaire** ou quasiment. Si pour trois d'entre eux (cas C, G et I), elle prend la forme canonique de l'entrepreneuriat à savoir la **création d'entreprise *ex nihilo*** (Bruyat, 1993), les cas B et E *a contrario*, relèvent du processus de **reprise par une personne physique** (Deschamps, 2000), comme il est précisé ci-dessous.

Tableau T2-42 – Les *verbatim* relatifs aux débuts en tant que propriétaire-dirigeant

Cas	Création / Reprise	<i>Verbatim</i> illustratifs
C	Création	« Il y a eu une volonté de passer à une étape supérieure lorsque, après un bref passage aux Etats-Unis où j'ai vécu quelque temps, je me suis rendue compte que faire une mono-entreprise pour soi-même, tout seul, c'était bien mais que finalement ça pouvait être facile aussi de créer quelque chose de plus grand ».
G	Création	« Donc euh très rapidement je me suis mis à mon compte, un premier restaurant, un deuxième, euh... des trucs assez gros hein, un premier dans, sur un site touristique en Normandie, et un deuxième, un hôtel assez important ».
I	Création	« A l'origine je l'ai créée, je l'ai créée il y a 40 ans, oui c'est ça environ... Sous forme certainement artisanale au départ puisque je n'avais qu'un ouvrier, quoi. [...] A vingt ans, donc j'ai démarré mon entreprise sous forme artisanale. Ensuite, quand nous avons eu la taille d'une douzaine, d'une quinzaine de personnes, on a dû passer en SARL. On y est resté aussi dix ans. Ensuite en SA ».
B	Reprise	« Lors de mon service militaire, j'ai rencontré un fils d'expert comptable, j'ai travaillé pour lui, parce que j'avais besoin de travailler pendant mon service militaire, et donc j'ai embringué sur cette carrière-là. [...] Moi, j'étais chef d'entreprise à 28 ans. [...] Non, c'était pas une création, j'étais associé. Ça s'appelait COMPTA ²⁴⁵ , et il y a une particularité c'est que la personne avec qui j'ai négocié mon association est décédée juste avant le début ».
E	Reprise	« J'ai eu ma première entreprise à l'âge de 20 ans. [...] C'était pas euh... le truc forcément préparé, ça a été juste une opportunité de reprendre une boîte euh..., comme pour la majorité des entreprises, mais pour 1 franc -à l'époque symbolique- parce qu'elle allait se casser la figure. [...] Et puis bon, comme ça a bien marché, ben euh... j'ai vendu, et puis j'en ai racheté d'autres, et puis j'en ai revendu ».

²⁴⁵ Nom fictif de l'entreprise que le cédant du cas B a rachetée puis cédée 22 ans plus tard.

Pour les trois autres cédants, l'accès à la propriété et la direction d'une PME se fait après ou en parallèle d'un parcours professionnel comme salarié :

Cas D : « En 94, donc j'avais trente ans. [...] Et à l'époque, ben ils préparaient leur retraite. Aucun enfant ne s'intéressait à ça, et voilà nous on leur a dit qu'on était intéressés par la reprise de cette activité. Euh bon, il y avait un certain temps, on s'était donné trois, quatre ans et comme le gros problème en fait c'est qu'ils avaient un outil de production qu'était complètement démesuré par rapport à la distribution, on a décidé de monter en fait une franchise. [...] Donc voilà, et on était partis là dessus et donc on a monté l'entreprise pour monter le premier magasin pilote ».

Cas F : « Donc on s'est trouvé avec une autre personne, à être deux, à avoir un projet régional et à travailler à Paris, ça collait pas. [...] C'était entre 85 et 87. [...] Alors CONSEIL dans son extension maximum, c'est un cabinet qui allait jusqu'à Nantes et Rennes, Bretagne, Nantes, Rennes, Lorient. On a été jusqu'à une dizaine de collaborateurs permanents autour des thèmes du développement économique local. [...] Et parallèlement, on a développé une clientèle de PME, de TPE »

Cas H : « Pourquoi j'ai créé FORMA en 97 ? Parce qu'en 96, il y a eu un licenciement économique. Ils arrêtaient de faire, d'assurer le service de formation. [...] Et puis voilà, on a eu un avis mi-décembre on a... on est venu me voir pour me dire que c'était terminé, voilà. [...] Bon et puis ça me trottait bien dans la tête. Sans que ce soit vraiment concret, oui tiens ça me plairait bien, mais comment faire ? ».

2.1.1.3. Des contextes de cession différenciés

Nous terminons la présentation de l'hétérogénéité des itinéraires entrepreneuriaux et professionnels des cédants de l'étude de cas multiples par l'identification des contextes de cession de leur PME, qui se révèlent tout aussi variés.

Une cession résolument anticipée

Pour quatre des cédants, la transmission de leur PME s'inscrit dans une logique de **cession anticipée envisagée de longue date**. Parce qu'ils ont commencé à travailler jeune, les deux premiers (cas G et I) ont le **sentiment d'avoir atteint l'âge requis pour se retirer de la vie professionnelle** (Cadieux et Brouard, 2009). Leur démarche bien que volontaire, n'est pas teintée d'urgence. Ils prennent alors le temps de retenir l'opportunité qui se transformera en proposition adaptée :

Cas G : « *J'ai commencé à travailler très, très tôt, puisque j'étais, j'étais hôtelier-restaurateur à vingt ans, donc euh suite à l'apprentissage de cuisine classique. [...] Bon ça, c'était des idées que j'avais comme ça et puis bon, il se trouve qu'à cinquante ans bien évidemment, j'avais pas la surface financière pour arrêter, après je m'étais dit à cinquante cinq, pas non plus [...] Alors, c'est vrai que j'ai vendu assez curieusement. Donc à un moment, un copain qui... un ami, qui vend des entreprises lui, c'est un rapprocheur. Et on se rencontre, on se connaissait mais on ne savait pas trop ce qu'on faisait les uns-les autres. [...] Et il me dit : "tu fais quoi toi ?", "Je suis le patron de l'entreprise d'en face". Il me dit : " tu ne voudrais pas vendre ?". Donc je lui dis : " écoute, franchement pas trop, mais après tout, c'est ton boulot et si tu trouves quelqu'un, bah pourquoi pas ? ».*

Cas I : « *J'ai commencé à travailler à 14 ans en fait. [...] Alors une chose aussi, quand je disais devenir patron [...] Je me disais "punaise, comment, comment arrêter de bosser vers quarante ans ?". C'était un de mes objectifs ».*

Le troisième cédant considère que la vente de son cabinet de conseil est incontournable au regard de la difficulté à exercer ce métier jusqu'à une fin de carrière. C'est donc par anticipation d'une **fatigue physique ou psychologique** (Cadieux et Brouard, 2009) conçue comme inéluctable, qu'il en vient à envisager une autre piste professionnelle :

Cas F : « *Je m'étais fait une réflexion en observant mes confrères et collègues, c'est que tu vieillis mal consultant. Il y a vraiment un effet d'âge, sauf si tu es dans des grosses boîtes, machins... D'abord pour des raisons physiques, c'est un métier éprouvant, tu es sur le terrain tous les jours dans les PME, etc, etc... Faire des groupes sur les questions de conduite du changement, de management, c'est quand même très sollicitant, c'est très pompant en termes d'énergie. Donc si tu sommes les 3 éléments, c'est-à-dire tu fais vite 300 km par jour, plus 6-8 heures un groupe, plus avant ou après les responsables, plus le fait que comme tu vends moins cher dans les PME, il faut que tu en fasses plus pour les mettre à niveau. Donc à terme, il y a saturation, donc je m'étais dit, je ferai autre chose, mais je ne savais pas quoi ».*

Si le quatrième cédant projette dès le début de sa carrière professionnelle, la cession anticipée de sa société d'expertise comptable, c'est qu'il a le **désir de faire autre chose** (Cadieux et Brouard, 2009), de développer d'autres projets et de diriger d'autres activités d'une autre nature. Dès lors, il développe le potentiel de ses collaborateurs en vue d'une éventuelle reprise interne :

Cas B : « *Il y a les aspects professionnels, mais je crois qu'on va rentrer un peu dans l'intimité, parce qu'en fait la cession anticipée, telle que j'ai pu la faire, puisque c'est mon cas qui vous intéresse, elle relève d'un parcours très personnel en fait. [...] C'est une carrière qui m'a passionné mais très tôt, et ça faisait rire mes camarades de promo d'ailleurs, j'avais dit que j'arrêterai à 45 ans. Donc vous voyez c'était une stratégie qui était de se diversifier,*

depuis longtemps. [...] Donc, j'ai commencé il y a 5 ans. Je suis resté 2 ans dedans, et je suis parti il y a 5 ans. J'avais 5 ans de retard sur mon planning initial ».

La garantie de la pérennité de l'organisation *via* la cession

Pour deux autres cédants, le scénario de cession est retenu pour **assurer la pérennité de l'entreprise qu'ils ont créée**. La similitude du contexte est cependant loin d'être totale. En effet, si dans le premier cas, **les offres de reprise par un tiers** (Cadieux et Brouard, 2009) ont été régulières depuis la création de l'organisation en raison du caractère innovant de l'activité développée (cas C) ; le second cas relève de **l'abandon d'un projet** qui n'a pu aboutir dans sa configuration initiale. Après une période de maintien dédiée à la résorption des dettes et à la relance de l'activité, la cession s'avère d'autant plus opportune que le métier de l'entreprise et le profil des dirigeants sont perçus comme en inadéquation (cas D) :

Cas C : « *Et on a créé une structure qui finalement était suffisamment intéressante pour que, à un moment, les plus gros du marché international en termes de production d'énergie se tournent vers nous, en nous disant les uns comme les autres : "nous, on produit de l'énergie de manière pas très propre, on est dans le charbon, on est dans le pétrole, on est dans le ceci-cela, on a besoin parce que l'Europe nous l'impose, au-delà de ça la planète entière, on a besoin de se verdir un peu, donc est-ce que vous n'auriez pas quelques centrales à nous céder, ou est-ce que vous n'auriez pas carrément votre activité à mettre dans la balance ?". Ces discussions-là arrivaient à un moment archi-pertinent, puisque c'était un moment où il fallait financer tous les parcs que nous montions et on avait la malchance finalement d'être trop... bons, d'avoir eu trop de permis de construire au même moment et d'avoir trop de parcs à construire, plus que ce que notre assise financière nous permettait de réaliser ».*

Cas D : « *Donc un jour, ils nous ont dit "ben faut racheter beaucoup plus vite". Comme nous on avait mis tout notre potentiel financier dans la création de cette entreprise de distribution, bon on s'est dit "y'a pas de problème, mais enfin y va falloir là pour le coup qu'on présente un dossier construit vis-à-vis des banques". [...] Toujours est-il qu'un beau jour, on a, enfin ils ont vendu comme ça, sans rien nous dire à des gens qui revenaient d'Afrique et qui ont pu payer cash. On s'est retrouvé dans le pétrin, parce qu'on était quand même, c'était à notre ami de jouer le fournisseur, parce que le but c'était d'intégrer, nous notre but c'était plutôt d'avoir, de récupérer la partie production qu'était plus notre métier. [...] Et une fois que ça a été reparté, on a dit notre métier à nous, c'est pas de vendre du pain. [...] Et la dame qui était la comptable qui suivait nos comptes, nous a dit que ça l'intéressait ».*

L'anticipation d'un marché en déclin

Le cédant du cas H envisage la cession de sa société de formation informatique par **anticipation d'un marché en déclin** (Cadieux et Brouard, 2009). Même si une voie de maintien, est concevable à condition qu'il se forme sur des nouveaux logiciels, le répondant ne se sent pas d'y investir l'énergie nécessaire :

Cas H : « *Tout ça n'est pas venu comme ça brutalement. Euh, je crois que le marché de la formation là, s'est un peu écroulé. [...] Il y a aussi, attention, on était dans la formation informatique, la bureautique, c'est pas ça qui allait nous faire vivre longtemps, puisque maintenant les jeunes qui sortent d'écoles, ils savent faire tout ça. Donc fallait se développer sur la PAO, sur l'internet parce qu'à l'époque internet était encore... [...] Il fallait savoir se diversifier, se former sur d'autres produits, euh... moi, j'avais pas trop envie, tu vois. [...] Tu regardes ton prévisionnel, tu regardes ton tableau de bord, t'as vu ton bilan, bon. Euh... c'est ça ou on va dans le mur* ».

Une offre d'achat « impossible » à refuser

Le cédant du cas E s'est vu proposé une offre d'achat peu de temps après qu'il ait eu un souci de santé. Cette offre représentait une opportunité de **réaliser une plus-value** (Cadieux et Brouard, 2009) suffisamment intéressante pour que la décision de cession soit rapidement prise :

Cas E : « *Et en fin de compte quand on m'avait fait faire des analyses machin et on m'avait dit que j'avais eu un... un p'tit accident cardiaque ou machin, voilà. Deux mois après, un type m'appelle qui était dans le milieu bureautique, un fournisseur, le représentant d'un fournisseur me dit : "qu'est-ce que t'en dis là, j'ai quelqu'un... un autre groupe-là qui serait intéressé par ton entreprise ?". Je lui dis : "allez, pourquoi pas ? On va voir". Et en fin de compte là aussi ça s'est passé très rapidement, c'est un groupe, à l'époque régional qui est venu me proposer le rachat de l'entreprise. [...] La valeur proposée faisait que " ah non, non, on ne peut pas refuser", que l'organisation de l'entreprise qui rachetait faisait que, c'était une boîte structurée, importante qui avait sans problème les moyens de son acquisition et qui apportait aussi du coup, du développement* ».

Le tableau ci-après présente une **synthèse des trajectoires entrepreneuriales** des répondants de l'étude de cas multiples. Il intègre les situations de socialisation entrepreneuriale anticipée, les activités entrepreneuriales développées durant le cursus de formation initiale, les autres expériences de création et de reprise d'entreprise ainsi que les éléments de contexte de la cession de la PME qui entrent dans l'objet de la présente recherche.

Tableau T2-43 – La synthèse des trajectoires entrepreneuriales des répondants jusqu’à la cession de leur PME

Cas	Socialisation entrepreneuriale anticipée	Activité entrepreneuriale pendant le cursus de formation initiale	Création d’entreprise (hors cursus de formation)		Reprise d’entreprise		Contexte de la cession anticipée ²⁴⁶
			Non/Oui	Période (Début-fin)	Non/Oui	Période (Début-fin)	
B			Non		Oui	1984-2005	<ul style="list-style-type: none"> - Envisagée de longue date, - Désir de faire autre chose, à savoir de diriger d’autres activités d’une autre nature, - Information et préparation des équipes.
C	Oui	Oui	Oui	2001-2008	Non		<ul style="list-style-type: none"> - Offres régulières d’achat par des tiers en raison des caractères innovant et performant de l’entreprise, - Cession pour assurer la pérennité du développement.
D		Oui	Oui	1994-1998	Non		<ul style="list-style-type: none"> - Abandon du projet initial de création d’une franchise, - Conservation de l’entreprise jusqu’à assainissement, - Cession pour assurer la pérennité du développement.
E	Oui	Oui	Non		Oui	1991-1996	<ul style="list-style-type: none"> - Souci de santé - Opportunité de réaliser une plus-value intéressante.

²⁴⁶ Nous entendons ici par cession anticipée, la transmission volontaire d’une PME saine par son propriétaire-dirigeant majoritaire pour un motif autre que le départ en retraite.

Tableau T2-43 (suite et fin) – La synthèse des trajectoires entrepreneuriales des répondants jusqu’à la cession de leur PME

Cas	Socialisation entrepreneuriale anticipée	Activité entrepreneuriale pendant le cursus de formation initiale	Création d’entreprise (hors cursus de formation)		Reprise d’entreprise		Contexte de la cession anticipée
			Non/Oui	Période (Début-fin)	Non/Oui	Période (Début-fin)	
F		Oui	Oui	1986-2002	Non		<ul style="list-style-type: none"> - Envisagée de longue date, - Anticipation d’une fatigue physique ou psychologique associée à un métier où l’on vieillit mal.
G	Oui		Oui	1972-1978	Oui	1999-2010	<ul style="list-style-type: none"> - Envisagée de longue date, - Sentiment d’avoir atteint l’âge requis pour se retirer de la vie professionnelle du fait d’une carrière précoce, - Situation financière jugée insuffisante jusqu’à la saisie d’une opportunité appréciée comme réalisable.
H			Oui	1997-2006	Non		<ul style="list-style-type: none"> - Anticipation d’un marché en déclin - Incapacité à investir l’énergie nécessaire dans des formations qui permettraient le maintien.
I	Oui		Oui	1971-2005	Non		<ul style="list-style-type: none"> - Envisagée de longue date, - Sentiment d’avoir atteint l’âge requis pour se retirer de la vie professionnelle du fait d’une carrière précoce, - Scénario d’une reprise interne finalement abandonnée au profit d’une reprise externe.

2.1.2. Le devenir de l'identité de dirigeant de PME

Si Levinson (1986) considère que toute transition de vie s'accompagne d'un ajustement assez naturel de la structure de vie en cours et que Kaufmann (2009) souligne la fluidité du travail identitaire, les réflexions de Roussillon (1998 : 77) nous interpellent quand elle écrit que « dans de nombreux cas, le changement de contexte nous fait oublier des savoir-faire que nous utilisons naturellement et inconsciemment dans d'autres circonstances : tel dirigeant, homme de dialogue et d'écoute tant qu'il n'est pas en position d'autorité, ne sait plus écouter simplement dès qu'il se sent investi du rôle de celui qui doit savoir et décider ». Dès lors, se poser la question de savoir comment le cédant compose en cette phase de vie de l'après-transmission, avec le fait d'être **un ex-proprétaire-dirigeant de PME** semble opportun.

2.1.2.1. Le sens de la rupture de la relation à l'entreprise

Le premier mouvement d'une transition est assimilable **au processus de perte et de séparation**, que celui-ci soit complet en cas de cessation de l'activité professionnelle, ou incomplet lorsque les relations interpersonnelles se modifient (Levinson *et al.*, 1978). La vente de sa PME est empreinte du sens que le cédant donne à la rupture du lien avec l'entreprise cédée et plus largement de l'opinion qu'il se fait de la vie d'une organisation.

Si quatre répondants (cas B, C, E et G) sont porteurs d'une vision où la **relation propriétaire-dirigeant et PME est clairement distanciée**, deux autres (cas D et I) font **l'apprentissage d'un lien, par nature évolutif**. L'abandon du projet entrepreneurial conduit le cédant du cas D à prendre conscience que ce lien peut se rompre à tout moment. Bien que fortement investi dans la vie de l'entreprise, le répondant du cas I s'est préparé mentalement et a organisé la décrue de ses activités. Les ex-proprétaires des cas F et H reconnaissent quant à eux, s'être **fortement identifiés à l'entreprise** qu'ils ont dirigée.

Nous présentons dans le tableau ci-après quelques *verbatim* illustratifs de la perception des cédants de la relation qui les unit à l'entreprise en général ou en particulier à celle qu'ils ont cédée.

Tableau T2-44 – Les *verbatim* relatifs à la perception de la relation propriétaire-dirigeant et entreprise

Cas	Sens de la rupture avec l'entreprise	Verbatim illustratifs
B	Ancrage d'une relation propriétaire-dirigeant/entreprise distanciée	<p>« J'avais quelques réflexions qui sont que le management, il ne doit pas être trop vieux, parce que même si les gens s'en défendent, psychologiquement quelque part, quand on vieillit, on n'a plus la même perception de la durée de l'entreprise. [...] Prenez un chef d'entreprise de 30 ans, 40 ans, moi j'étais chef d'entreprise à 28 ans, on a l'impression qu'on a la vie devant soi pour faire les choses. On n'a pas de facteur temps. Quand vous vieillissez, il y a quand même soit vos copains qui sont à la retraite, les gens qui vous interpellent, vous-même, vous savez que ça va pas durer, donc l'immortalité de la fonction, elle commence à avoir des barrières. [...] Et moi, j'ai été le boss pendant 20 ans, bon si je n'ai pas fait ce que j'avais à faire en 20 ans, je ne vois pas pourquoi, il m'en faudrait 30, donc quelque part, il y a des barrières comme ça. Ça souffre l'exception, ce que je dis, mais j'ai remarqué que dans les PME, puisque ici ça reste une PME, l'usure du management, avec l'âge, c'est quand même pas forcément très bon pour l'entreprise. Donc ça c'était une règle ».</p>
C		<p>« Donc pour moi, créer une structure qui fonctionne, c'est logique et ça veut pas dire que la pérennité passe automatiquement par moi. A contrario, même la pérennité passe plutôt par d'autres que moi, parce que je suis plutôt dans la création que dans la gestion au long cours d'une structure. [...] L'entreprise a sa vie propre, à la limite je crée l'entreprise comme je crée un enfant ».</p>
E		<p>« Je ne suis pas attaché aux choses, dans le sens euh... aux entreprises, je suis attaché avant tout à la relation humaine à l'intérieur, pas à l'entreprise en elle-même. C'est pas ma propriété même si j'en suis l'actionnaire principal à 90% ou à 99%, c'est comme ça ».</p>
G		<p>« Lorsqu'on est dans une entreprise, on doit pouvoir la vendre à tout moment, hein. C'est mon point de vue, d'autres patrons s'accrochent comme des fous. Et d'autres quand ils l'ont vendue, ils crèvent tout de suite. J'ai plein de copains qui sont décédés hein. Et... après avoir vendu, ... crise cardiaque, arrêt machin, anévrisme, cancer, ils développent des cancers... Et donc, j'ai toujours considéré que mon entreprise était à vendre, donc mon expert-comptable me la valorisait, disons, tous les ans ».</p>

Tableau T2-44 (suite) – Les verbatim relatifs à la perception de la relation propriétaire-dirigeant et entreprise

Cas	Sens de la rupture avec l'entreprise	Verbatim illustratifs
D	Apprentissage du lien évolutif propriétaire-dirigeant/entreprise	« Quand on a démonté BONPAIN, j'avais trop voulu mettre en place tout de suite l'organisation de demain. Là j'ai appris depuis que toute organisation est biodégradable, évolue et on doit aller petite étape par petite étape ».
I		« Je vivais beaucoup l'entreprise. [...] Je devais travailler quand même à peu près 16 heures par jour, 6 jours par semaine. [...] Effectivement quelque part à la sortie, on se retrouve un peu à poil, le téléphone ne sonne plus. Les gens qui pensent que être chef d'entreprise de par leur métier, leur rôle de chef d'entreprise sont des gens très importants, se rendent compte que..., qu'ils le sont beaucoup moins [...] Mais je n'avais pas cette vision-là de la chose. Bon, moi je le savais, je le savais que ça allait être comme ça. J'étais pas surpris. C'est pour ça, j'avais organisé la décrue en me disant je garde la mairie encore 3 ans. De façon à ce qu'il y ait pas de choc de... et puis bon voilà, j'organisais... j'organisais ma sortie tranquillement, mes activités tranquillement ».
F	Relation propriétaire-dirigeant/entreprise fortement identifiée	« Ceci dit, c'était quelque chose dans lequel je m'étais vachement identifié quand même, CONSEIL c'était une partie de moi-même ».
H		« Parce qu'en principe tu es identifié par ta fonction, par ton travail, tu vois ? Là je le suis pas, et Dieu sait si je l'ai été, c'est drôle. [...] Tu sais, c'est quelque... enfin, c'est un truc bête mais euh... mais bon j'avais lâché mon bébé quoi, quelque part quand même. Oui, c'est sûr, tu avais quand même quelque marques de reconnaissance parce que tu... j'avais créé FORMA, c'est sûr ».

L'analyse du sens que les cédants donnent à la séparation d'avec leur PME semble doublement intéressante. La perception des répondants se présente en effet, comme fortement différente. De plus, Houde (1986 [1999]) suggère que le comportement d'un individu face à la perte présage de manière opportune de la façon dont il abordera les enjeux psychosociaux qui surgiront au cours de sa vie.

2.1.2.2. L'abandon de l'identité de dirigeant de PME

La **volonté de se défaire d'une identité de dirigeant** se fonde pour les cédants sur une évolution du sens donné à l'activité professionnelle (Gould, 1980 ; Levinson, 1982 ; Kets de Vries, 1988). Cependant, le désir de retrait s'ancre selon les répondants dans des horizons temporels différents. Si le malaise associé à l'implication dans le monde économique existe **de longue date** pour le répondant du cas G :

Cas G : « *J'ai un problème avec l'argent, j'ai du mal à... je ne sais pas comment dire, à gagner de l'argent, j'aime pas ça. Donc je ne voulais plus... Lorsque j'étais cuisinier par exemple, lorsque j'étais hôtelier, j'avais de gros problèmes philosophiques de faire de la cuisine à des gens qui venaient me payer. [...] Et donc je ne voulais plus travailler pour ne plus gagner de ... pour ne plus avoir de rapports avec l'argent entrant* ».

Pour d'autres la mutation profonde du sens donné à l'accomplissement et aux satisfactions liées au travail (Gould, 1980 ; Levinson, 1982 ; Kets de Vries, 1988) se révèle **progressive**. Ainsi, c'est **la concrétisation de son engagement politique** ancien dans un mandat municipal, qui rend impossible le maintien du cédant du cas F comme dirigeant d'un cabinet conseil :

Cas F : « *Et puis de pouvoir un peu être plus présent sur le territoire, de m'investir dans là où on va. Je n'aurais pas pu le faire avant ça, parce que j'ai été encarté plus d'une fois. [...] Ça a été depuis toujours à VILLE, c'était des municipalités de gauche, donc je me voyais mal de gauche et travailler dans les PME bretonnes. [...] Le mandat, c'est ce qui m'a donné envie de partir* ».

Alors que le parcours de deux autres cédants révèlent une certaine **lassitude, liée à l'énergie** trop longtemps investie dans l'entreprise au point de générer des soucis de santé (cas I), ou à celle **qu'il aurait fallu à nouveau mobiliser** pour garantir la pérennité de l'entreprise et dont le dirigeant ne s'en sent plus capable (cas H) :

Cas I : « *Toujours est-il que je fais un accident cardiaque à 35 ans. [...] On a commencé à se reconstituer du côté financier et puis là, c'était mon objectif, c'était de recapitaliser la société, de lui redonner une allure solide et puis d'en sortir, moi je n'avais plus rien à y faire, je n'y trouvais plus de plaisir, j'y avais laissé beaucoup d'énergie, un peu de santé, un peu de tout ça, je n'en voulais plus* ».

Cas H : « *Donc après, se former sur de nouveaux logiciels, Photoshop, tout ce qui était, c'est ça qui marchait bien, qui se vendait bien, ça demandait énormément de temps, et... euh... nous, on n'avait pas ce temps-là. On avait autre chose à faire, tu vois ? Enfin, on aurait pu si on avait été très, très courageuses à travailler le soir à la maison, tout ça, mais ça non* ».

2.1.2.3. Le maintien de la pluriactivité et l'ajustement des compétences

L'étude des propos discursifs des cédants permet de pointer le maintien partiel de l'**identité de dirigeant par soi ou par autrui** (Observatoire des PME, 2005 ; Bayad, Boughattas et Schmitt, 2006 ; Dubar, 2006). Le premier aspect se révèle dans une vie d'après-transmission empreinte de pluriactivité et de polycompétence de la part des cédants, tandis que le second se traduit par la préservation de l'identité d'ex-dirigeant auprès de ses anciens collaborateurs.

Une vie riche d'activités multiples

La majorité des discours recueillis auprès des cédants mettent en lumière le maintien d'une **pluriactivité pendant l'après-transmission** (sept cas sur huit). Cette aptitude à gérer simultanément l'implication dans des activités différentes s'exerce soit dans la sphère professionnelle²⁴⁷, prenant alors la forme de la conduite de plusieurs entreprises, soit dans le champ associatif ou politique, ou encore dans une articulation de ces trois domaines. Le tableau ci-après propose une synthèse de la pluriactivité des cédants et propose quelques *verbatim* illustratifs de l'engagement de ces derniers.

²⁴⁷ Nous entendons ce terme dans une large acception, c'est-à-dire qu'il peut aussi bien recouvrir une activité salariée qu'entrepreneuriale.

Tableau T2-45 – Les verbatim relatifs à la pluriactivité du cédant

Cas	Implication			Verbatim illustratifs
	Professionnelle	associative	politique	
B	<ul style="list-style-type: none"> - Partage vie Bretagne/Québec - Consultant en transmission d'entreprise - Création et reprise d'entreprises au Québec - Intervenant en Université. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fondateur d'une association de <i>Business Angels</i> - Impliqué dans préparation au mariage - Membre d'une association humanitaire pour le Sénégal. 		<p>« J'ai deux vies en fait. Je continue à avoir une vie ici et puis j'ai une vie au Canada. Donc en Bretagne, j'avais déjà bien investi plus tôt dans l'immobilier, immobilier de bureaux d'ailleurs et au Canada, je développe du business. [...] Et puis ici, je partage mon temps entre trois grands pôles, en dehors des associations qui sont à caractère privé. J'ai un pôle où je continue à faire du consulting, ça m'occupe, je fais des missions. [...] J'ai un pôle où je fais de l'enseignement à la Fac [...] Et puis, le troisième pôle d'intérêt qui me bouffe pas mal de temps, c'est que j'ai créé avec un certain nombre de copains, et donc je suis président-fondateur d'une association de <i>Business Angels</i> ».</p>
C	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un microgroupe dans les énergies renouvelables (plusieurs domaines d'activités stratégiques). 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un établissement d'utilité sociale - Membre de la fondation d'une banque - Membre d'une association de dirigeants. 		<p>« Avec une structure dédiée à l'éolien offshore en tant que développement de parc en mer, une structure développée en éolien offshore en tant que structure R&D. [...] Une autre structure qui est dans le bois-énergie. [...] Et la structure qui s'appelle VOLTAIQ²⁴⁸, donc énergies renouvelables qui a pour vocation de créer des centrales photovoltaïques ».</p> <p>« Je suis devenue active, véritablement active au niveau de la Banque, et on participe aussi via leur fondation à intervenir au niveau du handicap, soit auprès des personnes, soit au niveau des associations, une aide ou bien ça peut être aussi en affaires environnementales, pour développer des nouvelles façons de penser l'environnement ».</p>

²⁴⁸ Nom fictif d'une des entreprises faisant partie du microgroupe actuellement dirigée.

Tableau T2-45 (suite) – Les verbatim relatifs à la pluriactivité du cédant

Cas	Implication			Verbatim illustratifs
	Professionnelle	associative	politique	
D	<ul style="list-style-type: none"> - Consultant dans le cabinet conseil en Stratégie et Organisation, créé par son conjoint. 	<ul style="list-style-type: none"> - Membre d'une association de dirigeants - Membre d'une fédération professionnelle. 		<p>« On a commencé en fait à fédérer autour de SERVICE pour transformer SERVICE en une société qui soit avant tout porteuse d'une démarche, d'une communication, d'un savoir-faire dans le sens d'une méthodologie d'intervention, mais en faisant intervenir plus de personnes... mais que des indépendants ».</p> <p>« J'ai découvert la FCF en fait par fax, Courants Porteurs très vite, parce que c'est une collègue qui m'a sollicitée. Et puis j'ai accroché avec l'esprit ».</p>
E	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un microgroupe dans la vulcanisation de pneus. 			<p>« C'est chapoté par une holding et puis il a 3 autres sociétés ou 4 sociétés d'exploitation en tout. [...] Chacune des sociétés est totalement indépendante les unes des autres. C'est-à-dire qu'elles doivent vivre sans avoir besoin de l'autre. La seule chose qui est mise en commun, c'est tous les postes de gestion, administration - classique hein - et le suivi de tout ce qui est trésorerie ».</p>
F	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigeant salarié d'une association. 	<ul style="list-style-type: none"> - animateur d'un conseil de développement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adjoint au maire. 	<p>« Je n'étais même pas rentré à ASSOC qu'on m'a proposé d'être l'animateur et président du conseil de développement, et tu retrouves toujours cette double activité. [...] En gros, le calcul que j'ai fait, c'est 35/25, c'est 35h à ASSOC où je suis passé officiellement à 80%, et 25 à la mairie. Mais en fait, on dépasse un peu tout ça, ça, c'est la ligne. Mais la mairie, ça peut être plus, tu peux y être tous les jours, parce que la RH et les relations internationales ».</p>

Tableau T2-45 (fin) – Les verbatim relatifs à la pluriactivité du cédant

Cas	Implication			Verbatim illustratifs
	Professionnelle	associative	politique	
G		<ul style="list-style-type: none"> - Juge au tribunal de commerce - Administrateur d'une banque - Membre actif d'un club. 		<p><i>« Alors je travaille hein ! Je suis toujours juge au tribunal de commerce, administrateur de ma banque... des fonctions importantes dans mon club... Je n'arrête pas hein ».</i></p>
I		<ul style="list-style-type: none"> - Membre de plusieurs caisses de retraite - Membre d'une fédération professionnelle - Membre du conseil d'administration d'une maison de retraite. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adjoint au maire. 	<p><i>« Je suis administrateur à la CARSAT, euh, je vais temps en temps à la Fédé du bâtiment. [...] J'ai quelques mandats pro comme ça, qui m'occupent bien encore et qui me font côtoyer des gens. [...] Quand j'ai vendu, je suis resté élu 3 ans, j'étais adjoint au maire.</i></p>

Le portefeuille de compétences, entre préservation et mise en sommeil

La **variété du portefeuille de compétences** mobilisées par le propriétaire-dirigeant de PME est régulièrement soulignée (Observatoire des PME, 2005). Les compétences étant des savoirs en acte (Malglaive, 1994) co-construits par les acteurs et les situations (Zarifian, 2001), il semble légitime d'investiguer dans quelle mesure elles restent actives pour le cédant dans l'après-transmission. L'un des répondants explicite d'ailleurs la pertinence du transfert de compétences qu'il a pu opérer entre son activité de propriétaire-dirigeant d'un cabinet conseil et ses missions d' élu municipal :

Cas F : *« Toute mon expérience de dirigeant me sert énormément. Elle me sert parce qu'en tant qu' élu, il faut que tu diriges. Elle me sert parce que ma reconnaissance dans le monde économique est acquise.*

[...] Mais c'est vrai que, à partir du moment où tu es adjoint au maire, ou maire, il y a une agglo, des invitations de dirigeants, donc tu as intérêt à être hyper-vigilant, savoir gérer ton temps. Tu as tout un tas de compétences que tu acquières dans l'entreprise, qui leur manquent, notamment par rapport au temps ».

Nous avons donc identifié les rôles professionnels, sociaux et politiques tenus par les répondants et les avons comparés au répertoire des compétences managériales, de techniques de gestion et sectorielles définies par Bayad, Boughattas et Schmitt (2006). Il ressort de cette analyse fondée sur les propos des ex-dirigeants, une très grande variation des situations.

Si cinq cédants (cas B, C, D, E et F) sur huit **maintiennent leurs compétences managériales** dans leur activité actuelle, les trois autres s'en détachent par un retrait progressif du monde socio-économique (cas G et I) ou en raison d'une activité professionnelle, ou bénévole engendrant une moindre implication dans l'élaboration stratégique (cas H).

Pour ce qui concerne les **compétences techniques de gestionnaire**, seuls quatre répondants (cas C, D, F et H) semblent maintenir des compétences similaires dans l'après-transmission. Deux autres cédants (cas B et E) sont **moins dans une logique opérationnelle** et réduisent de fait leur polyactivité, entendue au sens d'un champ « d'activités particulièrement large et diversifié, qui va de la définition des stratégies et des politiques d'une entreprise à l'encadrement au quotidien de la force de travail » (Dietrich, 2009). Là où un autre répondant maintient essentiellement sa capacité à gérer la dimension réglementaire au travers de sa mission de juge au tribunal de commerce, le cédant du cas I s'inscrit dans une dynamique de retrait de ce volet technique.

Les **compétences sectorielles** sont également influencées par l'après-transmission. Deux cédants maintiennent leurs aptitudes antérieures tout en élargissant leur portefeuille soit dans des secteurs connexes au précédent (cas C), soit dans des secteurs radicalement différents (cas E). Pour quatre autres répondants, les compétences sectorielles précédemment maîtrisées avant la cession de leur PME, sont mises en sommeil (Cohen et Soulier, 2004) alors que concomitamment ils en développent de nouvelles dans l'après-transmission. Le cédant du cas I confirme son abandon progressif des compétences antérieures.

L'analyse des récits des cédants nous conduit également à souligner l'appropriation dans l'après-transmission de **nouvelles compétences à caractère technique** pour la moitié des cas (cas B, D, E, H) et **sectoriel** pour six cas sur huit (cas B, C, D, F, G, H).

Le tableau ci-après détaille l'éventail des compétences des cédants qu'elles soient nouvelles, maintenues ou abandonnées, et en précisent la nature managériale, technique ou sectorielle.

Tableau T2-46 – Le maintien de la polycompétence managériale, gestionnaire et sectorielle du cédant

Cas	Rôles exercés dans l'après-transmission	Maintien des compétences managériales antérieures	Maintien des compétences antérieures de gestionnaire	Maintien des compétences sectorielles antérieures	Nouvelles compétences	
					Techniques	Sectorielles
B	<ul style="list-style-type: none"> - Ingénierie de formation - Formateur - Conseiller - Dirigeant-proprétaire de PME 	Oui.	Oui, mais moindre implication opérationnelle.	<ul style="list-style-type: none"> - Partiellement - De moins en moins, retrait progressif des missions d'audit-expertise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences interculturelles : vie au Québec. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences dans le domaine du bois
C	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigeant-proprétaire de PME - Membre d'une fondation. 	Oui.	Oui.	Oui.		<ul style="list-style-type: none"> - Elargissement des compétences dans les énergies renouvelables - Univers associatif
D	<ul style="list-style-type: none"> - Consultant - Formateur 	Oui.	Oui.	<ul style="list-style-type: none"> - Partiellement - Abandon des compétences sectorielles en boulangerie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences de conseil - Compétences de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Domaine des cabinets-conseils - Univers des SCOP²⁴⁹.
E	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigeant-proprétaire de PME - Mentor 	Oui.	Oui, mais moindre implication opérationnelle.	Oui.	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences de formation et d'accompagnement de dirigeants. 	

²⁴⁹ SCOP : Société Coopérative et Participative.

Tableau T2-46 (suite) – Le maintien de la polycompétence managériale, gestionnaire et sectorielle du cédant

Cas	Rôles exercés dans l'après-transmission	Maintien des compétences managériales antérieures	Maintien des compétences antérieures de gestionnaire	Maintien des compétences sectorielles antérieures	Nouvelles compétences	
					Techniques	Sectorielles
F	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigeant salarié - Elu municipal 	Oui.	Oui.	<ul style="list-style-type: none"> - Partiellement - Abandon des compétences de formation. 		<ul style="list-style-type: none"> - Univers associatif - Gestion communale.
G	<ul style="list-style-type: none"> - Juge - Administrateur de banque. 	Peu.	Essentiellement pour l'application des lois et des règlements.	Non.		<ul style="list-style-type: none"> - Banque.
H	<ul style="list-style-type: none"> - Réceptionniste hôtel - Conseiller en création d'entreprise - Bénévole en microcrédit - Représentant régional des bénévoles 	Oui, partiellement.	Oui.	<ul style="list-style-type: none"> - Non - Abandon des compétences de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences de conseil - Accompagnement de créateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hôtellerie - Univers associatif - Univers du microcrédit.
I	<ul style="list-style-type: none"> - Administrateur de caisses de retraite - Membre de fédération professionnelle - Administrateur de maison de retraite - Elu municipal. 	De moins en moins, retrait progressif	De moins en moins, retrait progressif	De moins en moins, retrait progressif		

Le maintien de l'identité de dirigeant par autrui

L'identité se construisant dans l'interaction sociale (Kaufmann, 2004 ; Dubar, 2006), le maintien d'une identité de dirigeant ne vaut que par le regard valorisant que les autres portent sur les aptitudes, les compétences et les rôles précédemment exercés par le cédant. Plusieurs d'entre eux évoquent **la reconnaissance que le nouvel environnement dans lequel ils s'inscrivent dans l'après-transmission, leur témoigne.**

Si le cédant du cas B continue d'être sollicité par ses **anciens collaborateurs** dans le cadre de missions ponctuelles à destination de grands comptes ou par le **milieu universitaire** pour le montage de nouveaux projets pédagogiques :

Cas B : « *Alors avec mes jeunes, je dis mes jeunes, mais ils ont 40 piges, c'est comment... j'ai un contrat avec eux. Donc j'ai gardé un bureau ici, et ils peuvent faire appel à moi, c'est à leur demande* ».

« Et puis la Fac qui me tannait. [...] Là, j'aide à la création d'un Master CCA²⁵⁰ sur la profession ».

Le répondant du Cas E quant à lui, est sensible à la reconnaissance que lui adressent les **clients et les salariés** de l'entreprise qu'il a reprise dans l'après-transmission :

Cas E : « *Et puis, il y avait un gros avantage, c'était aussi pour cela que je l'avais achetée, c'est que le milieu du pneu, en France ou en Europe, même s'il y a beaucoup d'intervenants, c'est un monde assez fermé et assez petit, on se connaît tous. Donc ceux qui étaient clients de PNEU à l'époque, savaient que... comme c'est moi, qui rachetais, ils savaient qu'ils avaient affaire à un professionnel du fait qu'ils me connaissaient* ».

« 90 % de ceux qui bossent avec moi, sont heureux de bosser avec moi et j'en suis convaincu, ils me le prouvent. On est reconnu, notre marché, il n'est pas français, il est européen, bon surtout pour PNEU. J'ai des concurrents qui sont dix fois plus gros que moi, qui sont beaucoup plus puissants, qui me respectent, je suis quelqu'un qu'on prend au sérieux, voilà ».

Pour les quatre cédants qui se font l'écho de la valorisation par autrui des compétences qui sont les leurs actuellement ou qui sont associées à leur parcours antérieur de propriétaire-dirigeant de PME, la reconnaissance est externe à l'entreprise qu'ils ont dirigée. Si le répondant du cas G est apprécié en tant que juge et administrateur de sa banque d'affaires :

²⁵⁰ Master CCA : Master Comptabilité Contrôle Audit.

Cas G : « *La fonction du juge la plus agréable, c'est vraiment le tête à tête avec le justiciable et le juge. Et là, on a franchement, on remplit vraiment la mission pour laquelle on a été élu. Parce que là, le justifiable attend une réponse, on est juge à part entière et on est juge comme un juge professionnel, la seule différence c'est qu'on n'interprète pas. Mais lorsque le justiciable sort de notre bureau, de notre cabinet, il a ce qu'on a rendu* ».

« *La banque, non, je l'ai pris là en partant, parce qu'ils sont venus me chercher. Et...comme je leur ai ramené pas mal de fric, ils m'ont dit "ben oui, ça serait pas mal" ! Je les connaissais bien, c'était ma banque d'affaires* ».

Un autre répondant a désormais la conviction de par sa mission de bénévole et de salarié temporaire pour une association de microcrédit que le caractère singulier de son parcours tant professionnel qu'entrepreneurial est un atout pour accompagner des personnes dans leurs projets :

Cas H : « *Là maintenant et il y a sept mois, pendant sept mois je travaillais... sur de l'humain, sur du social. Voilà, donc c'est plus l'aspect pédagogique, l'aspect... discussion, l'aspect... faire attention à laisser parler les gens, être à l'écoute des personnes, en fin de compte c'est presque un aboutissement à vingt ans de formation. [...] Ce que je sais, c'est que j'ai un profil atypique qui peut servir à d'autres* ».

La valorisation par autrui du parcours de dirigeant peut également se révéler dans les mandats exercés par le cédant. Celui du cas I témoigne ainsi de l'importance que revêt son rôle auprès de la fédération du bâtiment et des caisses d'assurance retraite et de santé qui y sont associées, tout en ayant conscience qu'il pallie l'indisponibilité des dirigeants en exercice :

Cas I : « *Et puis, il est normal que les actifs y prennent place et c'est un rôle qui devrait être tenu par des actifs. Alors on sait bien que les actifs, ils ne peuvent pas, ils n'ont pas le temps d'être présents dans ces organismes-là. C'est pour ça que je ne suis pas mécontent de suppléer les actifs, mais... j'en comprends et je pense qu'il faut que la Fédé reste un outil d'actifs* ».

2.1.3. Les activités et les sphères de maintien de l'identité entrepreneuriale

Moreau (2004 : 22) suggère que « l'action entrepreneuriale n'est plus une reproduction passive de l'identité professionnelle antérieure, mais le résultat d'une histoire individuelle singulière ». Cette proposition s'ancre dans la continuité des travaux d'Arocena *et al.* (1983)

pour lesquels l'entrepreneur créateur peut inscrire son action dans la continuité de son parcours antérieur ou opérer une métamorphose qui a pour vocation de l'en extraire.

Il nous semble que ces réflexions sont transposables à l'après-transmission quant il s'agit de s'intéresser au **devenir de l'identité entrepreneuriale du cédant**. Il est dès lors opportun d'appréhender dans quelle mesure le processus biographique reliant le passé et le futur se concrétise par la **persistance de l'identité entrepreneuriale** et si oui sous quelle forme ou, bien si elle **disparaît** à tout le moins temporairement.

2.1.3.1. La persistance dans le champ de l'entrepreneuriat

Nous partons de la définition de Verstraete et Fayolle (2005) pour discuter de la **persistance éventuelle du cédant dans le champ de l'entrepreneuriat**. Selon ces auteurs, ce dernier inclut toute « initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse » (Verstraete et Fayolle, 2005: 45). Les récits de vie des cédants nous conduisent à dégager quatre formes de maintien de l'identité entrepreneuriale que sont la création *ex nihilo*, le repreneuriat, l'équipreneuriat et l'intrapreneuriat sachant que ces configurations ne sont pas exclusives les unes des autres.

L'archétype de l'entrepreneur, le créateur *ex-nihilo*

Selon Bruyat (1993), la forme canonique de l'entrepreneuriat s'illustre dans la création d'entreprise *ex-nihilo*. Deux cédants (cas B et C) peuvent être identifiés dans ce registre au cours de l'après-transmission. Si le premier saisit l'opportunité de créer une affaire à but lucratif au Québec, il fonde également une association de *Business Angels* en Bretagne. Le second cédant approfondit le domaine d'activité des énergies renouvelables (éolien offshore, bois-énergie, centrales photovoltaïques) au travers de la création et du développement d'un microgroupe.

Le repreneuriat, entre création et économie de suppression de valeur

Pratique entrepreneuriale désormais reconnue (Cadieux et Deschamps, 2009), le repreneuriat concerne deux cédants de notre échantillon dans leur vie d'après-transmission. Si pour le cédant du cas B, la reprise d'une entreprise au Québec vient compléter la diversification de son portefeuille d'affaires au Canada (une création d'entreprise et une reprise), le répondant du cas E s'est fait une spécialité de la reprise d'entreprises en difficultés :

Cas E : « Pour PNEU, c'est à peu près euh... à l'époque c'est ma douzième entreprise, il me semble... ou la onzième entreprise que je rachetais en 97 ».

L'équipreneuriat, la nouvelle orientation d'une entreprise récente

Pour deux des cédants (cas C et D), l'épopée entrepreneuriale initiée à deux lors de la création de leur première entreprise, se poursuit également en couple dans l'après-transmission. La complémentarité des profils entre les conjoints et l'impulsion commune dans l'activité entrepreneuriale relève de l'**équipreneuriat** (Paturel, 2005). Si pour l'un (cas C), cette approche est à entendre **au sens strict** dans la mesure où les conjoints « sont engagés fortement et prennent un risque dans le projet » (Lévy-Tadjine et Paturel, 2008 : 9), la situation du cédant du cas D est à comprendre comme un **équipreneuriat est au sens large** (Lévy-Tadjine et Paturel, 2008) , dans la mesure où notre interlocuteur a rejoint son conjoint un an après la création de son cabinet conseil et a progressivement enrichi l'offre de services afin de l'orienter plus en conformité avec ses propres aspirations et compétences.

Cas C : « Sachant qu'on avait des profils très différents, l'un et l'autre. [...] Mon mari étant ingénieur de formation, il avait des facilités, évidemment pour la partie technique qui pouvait nous manquer au démarrage. De mon côté, j'avais les outils nécessaires au démarrage de l'activité ».

Cas D : « Parce que ce sont des gens qui ont à la fois l'expérience maintenance, l'expérience agro-alimentaire et la culture méthode industrielle avec la démarche de tout ce qui va autour, c'est un croisement qui est assez rare et qui aujourd'hui est relativement recherché. Donc ça, ça a été vraiment son début d'activité²⁵¹. Quand moi je l'ai rejoint, bon moi j'ai une culture production, mais ceci-dit, j'ai quand même beaucoup travaillé dans le monde de la formation

²⁵¹ Le cédant évoque ici le démarrage du cabinet conseil créé par son conjoint sur la base des compétences de ce dernier. Il l'y rejoindra un an plus tard.

par ailleurs, donc... on a commencé à voir si il nous manquait des choses. [...] Donc finalement, on a trouvé une organisation. Finalement moi, j'interviens peu. Je suis plus la partie pivot organisationnel, quitte à aller voir les gens pour voir les besoins et tout... mais, quand c'est dans la partie action, l'idée c'est quand même plutôt que ce soit d'autres personnes qui y aillent. Finalement petit à petit, j'arrive à me repositionner sur quelque chose qu'est plus dans mes goûts et ma compétence aussi ».

L'intrapreneuriat, le développement de projets au service d'autrui

Dans l'étude de cas multiples que nous avons menée, seule la situation du cédant du cas F procède d'une **identité intrapreneuriale**, au sens d'attitudes et de pratiques entrepreneuriales dans une organisation existante (Bouchard, 2009). Il s'en fait l'écho en expliquant sa difficulté à changer de comportement entrepreneurial entre le cabinet conseil dont il était propriétaire-dirigeant et l'association dont il est dirigeant salarié :

Cas F : *« C'est que j'ai encore et toujours tendance à penser que le pognon d'ASSOC, c'est le mien, donc je réagis au quart de tour. [...] C'est vraiment que je développe la boutique comme si c'était la mienne. J'ai vraiment gardé ça, c'est un réflexe... en ayant moins le stress de l'échéance, c'est quand même une plus grosse boutique qui a 2 millions de fonds propres, qui a 150 salariés, on n'est plus du tout dans les mêmes échelles. Par contre, c'est vrai que, en fait si j'objective, plus je développe, plus je me crée des emmerdes, n'empêche que je développe. J'ai gardé un peu, je ne fais pas trop de différences entre... dans ces cas-là avec avant ».*

Le soutien à l'entrepreneuriat

Au travers de la création d'une association de Business Angels, le cédant du cas B soutient activement à la fois financièrement et en termes de conseils le développement d'affaires. Il n'est pas le seul parmi les répondants à s'investir dans le soutien à l'entrepreneuriat, même si les deux cédants concernés n'exercent plus d'activité entrepreneuriale.

Ainsi, le répondant du cas G envisage de maintenir son mandat de juge au tribunal de commerce pendant encore quelques années. Bien qu'il n'en tire aucune fierté, il contribue de fait à réguler et soutenir l'activité entrepreneuriale de sa circonscription :

Cas G : *« Au tribunal de commerce, y'a pas de quoi être fier non plus. D'en ouvrir d'autres au tribunal de commerce le mardi d'après, parce qu'on vend un fonds de commerce qui est en vente, qui est en vente dans notre juridiction, c'est notre métier ».*

Le cédant du cas H continue à s'investir bénévolement dans une association de microcrédit et apprécie énormément le rôle de conseil et d'accompagnement à la création qui s'inscrit dans une logique de réinsertion sociale. Elle considère même cette activité comme une forme d'accomplissement de son parcours professionnel :

Cas H : « *En tant que bénévole c'est, ça veut dire l'accompagnement amont et l'accompagnement aval à la création. C'est des petits projets, en moyenne c'est 3500 euros, hein. Des petits prêts, soit c'est du microcrédit, mais c'est à relier tout le temps avec l'idée d'insertion, tu vois ceux qui n'ont pas de boulot ou qui touchent le RSA, ou qui sont en fin de droits, tout ça, et qui veulent faire quelque chose* ».

Au final, seul le cédant du cas I confirme son retrait de l'univers entrepreneurial qu'il exerce sans regret :

Cas I : « *Je l'ai vécu 35 ans don ... pas la frustration qu'on pourrait connaître non. Puisque j'en avais le trop plein* ».

2.1.3.2. La persistance entrepreneuriale et le territoire

Selon Louart (2006), le propriétaire-dirigeant de PME est créateur de valeur et développeur de performance au sein des territoires. Qu'en est-il dans le temps de l'après-transmission alors que le cédant n'est plus aux commandes de l'entreprise qu'il a vendue ? Trois des répondants (cas B, C et F) s'engagent fortement à poursuivre leur engagement en la matière et témoignent en ce sens :

Cas B : « *La règle c'est 50/50. Donc la moitié de notre patrimoine ici, on reste des bretons convaincus, donc on est attaché à la Bretagne. [...] C'est pour ça qu'on n'est pas encore de l'autre côté. [et le Québec] Comme je disais, c'est un amour ancien* ».

Cas C : « *Que ça apporte aussi quelque chose à la région dans laquelle on s'installerait. Donc une volonté, on va dire un petit peu citoyenne, civique de faire quelque chose. [...] C'est facile de créer des emplois, y a qu'à* ».

Cas F : « *On est passé de la création à la conviction de l'importance d'être clair sur son territoire. [...] En fait, j'ai toujours été repéré dans le paysage comme étant quelqu'un qui pouvait apporter. [...] Mais, c'est dans la lignée du travail sur le territoire. Par exemple, ça ne m'intéresserait pas d'être député ou sénateur, mais par contre, territoire de projet, machin tout ça. Ça me va* ».

2.1.3.3. Place à l'inventeur, au fondateur ou au développeur

Cardon *et al.* (2009) ayant décomposé l'identité entrepreneuriale en trois facettes qui sont celles de **l'inventeur, du fondateur et du développeur**, nous avons tenté de repérer au travers des discours des cédants et de leurs activités dans l'après-transmission, quelle figure entrepreneuriale est la plus prégnante dans cette nouvelle phase de vie.

L'analyse des récits de vie confirme que les répondants sont variablement intéressés par ces trois figures identitaires de l'entrepreneur. Si deux des cédants (cas B et E) nous semblent revêtir l'ensemble de ces rôles avec aisance et réussite, trois autres (cas C, D et F) apparaissent prendre plus de plaisir dans les figures d'inventeur et de fondateur, et accorder si ce n'est une moindre importance au développement ou tout au moins considèrent que cette activité peut être du ressort d'une ou d'autres personnes.

A l'issue de l'analyse des activités et des sphères de maintien de l'identité entrepreneuriale des cédants de l'étude de cas multiples, nous proposons le tableau de synthèse ci-après. Il reprend les formes de persistance dans le champ de l'entrepreneuriat, l'attachement au développement du territoire et les rôles saillants associés au maintien d'une identité entrepreneuriale.

Tableau T2-47 – La synthèse des identités entrepreneuriales

Cas	Persistance dans le champ de l'entrepreneuriat					Développement du territoire	Figures d'entrepreneurs		
	Créateur	Repreneur	Equipreneur	Intrapreneur	Soutien à l'entrepreneuriat		Inventeur	Fondateur	Développeur
B	X	X			X	X	X	X	X
C	X		X			X	X	X	
D			X				X	X	
E		X					X	X	X
F				X		X	X	X	
G					X				
H					X				
I									

Formulation de la troisième proposition

Le troisième axe de réflexion qu'il convient de discuter concerne la relation potentielle entre l'après-transmission et la réorganisation des identités. A l'issue de la revue de littérature, nous nous interrogeons de savoir si l'après-transmission permet au cédant d'une part, de maintenir les composantes de l'identité professionnelle de dirigeant de PME qui lui font sens et de se défaire de celles qui sont dévalorisées, et d'autre part de s'engager dans des activités concourant au maintien de son identité entrepreneuriale. De l'analyse en profondeur que nous avons conduite, émergent certains éléments de réponse qui ne sont au demeurant qu'une réalité de ce que nous avons perçu des entretiens menés avec les cédants.

En vue d'appréhender dans quelle mesure les transitions identitaires qui s'opèrent dans l'après-transmission sont imprégnées de fluidité (Kaufmann, 2009) ou de rupture, les itinéraires entrepreneuriaux et professionnels des cédants sont retracés. De l'analyse de la nature des changements de statut, de métier au sens de savoir-faire utile et de type d'organisation (Paturel, 2005), il ressort une vaste hétérogénéité des parcours de vie.

Cette diversité porte tant sur l'existence d'une socialisation entrepreneuriale anticipée et/ou primaire²⁵², que sur le rythme et les modalités de début d'activité entrepreneuriale à part entière et les contextes de cession de leur entreprise. Le sens donné par les cédants à la rupture d'avec l'organisation qu'ils ont impulsée (Bruyat, 2003 ; Verstraete et Fayolle, 2005) est pluriel, entre lien soluble et part d'identité. La question se pose alors du maintien des composantes du métier de dirigeant de PME. Pour une grande majorité des cédants, la pluriactivité fait partie intégrante de leur identité d'après-transmission. S'agissant de leur portefeuille de compétences (Le Boterf, 2000), la pluralité des situations se confirme. Si d'aucuns opèrent un transfert efficace de leurs compétences managériales et de gestion dans leur nouvelle activité professionnelle ou bénévole, voire actualisent leurs compétences sectorielles, d'autres réduisent leur influence opérationnelle, là où d'autres enfin se retirent progressivement du monde économique et social auquel ils ont fortement contribué.

L'étude des activités et des sphères de maintien d'une identité entrepreneuriale dans l'après-transmission, met au jour une forme de persistance. Cette persistance s'entend au sens strict pour six cédants sur huit même s'ils poursuivent leur aventure entrepreneuriale sous des

²⁵² La socialisation entrepreneuriale primaire s'entend ici comme l'impulsion d'organisation par les répondants qui soient sources de création de valeurs (Verstraete et Fayolle, 2005) durant leur parcours de formation initiale. Cette définition se fonde sur le concept de socialisation primaire (Darmon, 2006).

figures éventuellement différentes de celles qu'ils ont endossées précédemment, entre créateur, repreneur, équipreneur ou encore intrapreneur et/ou inventeur, fondateur ou développeur de leurs activités et du territoire dans lequel elles s'inscrivent. Pour deux autres répondants, le maintien de l'identité entrepreneuriale se conçoit au sens large car ils restent en prise avec le milieu des affaires au travers de leur engagement bénévole. Le dernier par contre entérine, année après année son retrait (Cadieux et Brouard, 2009).

Interroger la réorganisation de l'identité plurielle des cédants dans l'après-transmission et plus particulièrement dans ses dimensions professionnelle et entrepreneuriale se révèle riche d'enseignements. L'analyse que nous avons menée, au travers de l'étude de cas multiples conforte que la perte d'un rôle perçu comme central par l'individu dans sa construction identitaire est susceptible d'engendrer une crise profonde (Houde, 1986 [1999]).

Au final, l'axe d'étude qui consiste à examiner l'articulation de l'après-transmission avec la réorganisation potentielle de l'identité du cédant, nous incite à formuler une troisième proposition qui vise à enrichir la modélisation du processus d'après-transmission et la taxonomie des cédants-réinvestisseurs :

Formulation de la troisième proposition

Au travers de l'après-transmission, le cédant mature procède à une réorganisation singulière des composantes de son identité. Gestionnaire averti de la pluriactivité, il actualise son portefeuille de compétences managériales, techniques et sectorielles et les figures entrepreneuriales qui lui font sens, en vue de les ajuster à son nouveau projet de vie.

Jusqu'alors la recherche témoigne de la fluidité de l'identité telle qu'elle est prônée par (Kaufmann, 2009 : 104) : « Certes, il y a un caractère objectif de l'individualité, nous portons chacun en nous une histoire extrêmement forte, et en même temps il y a un travail très volatil qui fait que d'une seconde à l'autre, nous pouvons changer de systèmes de valeurs et recomposer notre vision du monde ». La capacité individuelle à changer pour croître (Houde, [1986] 1999) rejoint le concept des "*possible selves*" ou sois possibles (Markus et Wurf, 1987). Ce dernier s'ancre dans l'orientation naturelle du *self* vers le futur et le besoin de l'individu d'être reconnu pour ce qu'il aspire à être. L'étude en cours se poursuit dès lors

par la découverte des formes de rebond du cédant dans l'après-transmission et l'identification des valeurs créées pour lui-même ou pour autrui dans cette nouvelle phase de vie d'adulte mature.

2.2. Le rebond du cédant au service de la création de valeurs

Nous traitons dans les paragraphes qui suivent de **l'après-transmission vue comme un rebond du cédant**. La lexicographie de ce substantif (CNRTL) l'envisage dans le sens d'un mouvement qui conduit une personne à réagir, à reprendre de la force ou de la vigueur ; un sentiment ou une pensée à reprendre de l'intensité ou une action à prendre un développement nouveau. Dans cette recherche, ce terme nous semble à double titre **indissociable des pertes et des renoncements**. Non seulement Houde (1986 [1999] : 317) rappelle que « les pertes physiques, sociales, interpersonnelles sont autant d'occasions de croissance », mais Viorst (1988 : 13) insiste sur les renoncements nécessaires qui jalonnent le développement de l'adulte : « tout au long de la vie, on grandit en renonçant à quelques-uns de ses plus profonds attachements, à quelques-uns des plus précieuses parties de soi » pour trouver autre chose. L'un des cédants évoque d'ailleurs spontanément l'interrelation entre pertes et bénéfices de l'après-transmission lorsque nous l'interrogeons sur les avantages de sa nouvelle situation professionnelle :

Cas F : « *Pour parler de ce que j'ai gagné, je suis obligé de parler de ce que j'ai perdu un peu* ».

Seuls deux cédants expriment clairement les pertes associées aux scénarios de vie développés dans l'après-transmission :

Cas F : « *J'ai perdu en intensité, en émotions et... en plaisir. [...] L'idée d'être sédentarisé. C'est ça qui était le plus difficile en fin de compte* ».

Cas H : « *T'as la niaque parce que t'as trouvé, t'as décroché un nouveau marché, tu vois, t'as le, il y a des petites poussées d'adrénaline. Je ne sais pas quoi, mais c'est quelque chose qu'on ne trouvera... que je ne rencontrerai jamais... de cette manière-là ailleurs. Tu vois, le fait de gagner, pas le fait de gagner de l'argent, mais gagner, avoir un résultat. Ça je, euh... ça c'est spécial quand même* ».

Il convient désormais de débattre des valeurs créées par le cédant dans ce temps de réinvestissement compris comme l'allocation de ressources dont il dispose afin de développer un projet qui soit plus en phase avec ses aspirations ou ses critères d'efficacité (Barreyre et Bouche, 1977). Bien que Paturel (2005 : 13) précise qu'il faille « rejeter la création de valeur vue uniquement pour celui qui se lance dans les affaires », il est opportun de nous centrer sur la perception du cédant puisque d'une part, il est l'acteur singulier qui nous intéresse et d'autre part, ex-façonneur de valeur (Chaudron, 2006) en tant que propriétaire-dirigeant, il nous semble légitime de lui donner la primauté de la réponse à nos interrogations.

2.2.1. La création de valeurs métaphysique et psychologique

L'investissement du cédant mature dans un nouveau projet de vie suite au retrait de sa PME (Cadieux et Brouard, 2009) suscite un large questionnement d'ordre métaphysique et psychologique. La création de valeurs engendrée pour le cédant lui-même ainsi que pour autrui s'exprime de la part de nos répondants sous une pluralité de formes que nous présentons plus avant.

2.2.1.1. L'expression du réinvestissement métaphysique

Se réengager dans l'après-transmission en tant qu'adulte mature conduit les cédants à s'accommoder de leur finitude et de leur fragilité à assimiler les pertes et les bilans des épisodes de vie passée (Houde, 1986 [1999] ; Hudson, 1999) en posant des actes pleins de sens qui soient en phase avec l'appropriation d'un temps de vie borné.

La conscience du vieillissement

Houde (1986 [1999]) souligne que l'avènement du mitan se signale par une perspective temporelle limitée dont l'issue mortelle est inéluctable. Les cédants posent ainsi un regard nouveau sur leur temps individuel qu'ils appréhendent désormais en cette seconde moitié de vie, comme le temps restant à vivre (Neugarten, 1966). **Conscients de leur vieillissement**, l'après-transmission est imprégnée de ce réalisme temporel, comme en témoignent trois des cédants :

Cas G : « C'était vraiment pour moi... ce n'est pas un renoncement, mais c'est une adaptation réaliste au fait que j'avais 53-54 balais quand je suis parti ».

Cas H : « On n'était pas si vieilles que ça, il y a d'autres choses à faire dans la vie, voilà. Il faut tourner la page ».

Cas I : « Oui et bien mon épouse est un peu plus âgée que moi. Donc euh... si on voulait faire aussi des choses ensemble c'était maintenant ».

Dans cette « nouvelle appréciation du temps qui lui est donné » (Houde, 1986 [1999] : 310), le cédant est **lucide quant à sa fragilité physique, à la diminution de ses forces**. Si le cédant du cas B explique que la fatigue accumulée lui aurait vraisemblablement provoqué à terme des soucis de santé :

Cas B : « Je pense aussi qu'on vieillit. Alors, c'est couillon de dire ça, mais on n'a tout de même pas la même énergie. Donc je vous donne un exemple : je vais fréquemment à Paris, prendre l'avion du matin, plus ça allait, plus... c'était pas pénible, mais j'avais pas la même niaque. Se lever le matin, rentrer à 10-11 heures le soir, repartir le lendemain. C'est... fatiguant quand même ». [...] « Et puis j'aurais eu des problèmes de santé sûrement. Il ne faut pas tirer sur la bête, mais mes copains médecins me disent, on ne peut pas tirer sur le corps tout le temps comme ça. J'ai eu un petit souci, un seul, mais ça c'est le quotidien au-dessus du reste ».

Il devenait urgent pour le cédant du cas I de prendre en compte les limites posées par des problèmes cardiaques précoces :

Cas I : « Ça m'a fait un traitement lourd où ils m'ont mis..., ils m'ont serré le frein à main et puis euh... je n'ai plus le même rythme. Alors le coup, le coup de blues, c'est de quelquefois se rendre compte que le rythme n'y est plus, quoi. Mais en fait, c'est pas fatalement le vide professionnel. C'est pas ça. C'est de s'apercevoir qu'il y a des effets secondaires, j'ai un traitement cardiaque lourd depuis plus de 25 ans ».

L'urgence de s'adapter à un temps de vie désormais limité

L'appropriation de cette urgence temporelle (Neugarten, 1966) par les cédants, engendre un réajustement des aires de vie (Wortley et Amatea, 1982) tant dans leur articulation que dans leurs contenus. Si pour les uns, il s'agit désormais **d'assumer la liberté de choisir** leurs activités :

Cas B : « *Donc quand on arrive à mon âge, et puis qu'on a assuré ses arrières au niveau financier, il faut des challenges qui motivent* ».

Cas D : « *C'est le bénéfice de l'âge je crois. On commence à se dire qu'on peut s'offrir ce luxe-là. Faire des choses qui vous plaisent, ça adoucit la vie* ».

Cas E : « *Depuis que j'ai racheté PNEU, je prends des vacances, euh mais bon parce que je suis un petit peu plus vieux* ».

Pour d'autres, le désir réside dans la possibilité de **se défaire des contraintes** qui sont encore les leurs :

Cas G : « *Je me dis aujourd'hui, il faut que j'en profite et toutes les contraintes que j'ai actuellement, les contraintes professionnelles, familiales et autres, lorsque je vais pouvoir les évacuer une par une, je repartirai avec d'autres buts, mais sans terme* ».

Cas C : « *La notion de parenté que j'ai par rapport à l'entreprise est maintenant régulièrement mise à mal. Probablement c'est l'âge, enfin je le ressens comme ça... par la niaque qu'on peut avoir. Je ressens aujourd'hui, plus facilement une lassitude dans le combat que je ne l'avais à l'époque. Il y a probablement un an et demi encore, cette volonté un peu guerrière, de mener l'entreprise que je gère sur un métier où ce n'est pas naturel d'exister, cette volonté guerrière, voilà, elle s'en va petit à petit. Je veux dire que ça serait... ça deviendrait plus facilement envisageable pour moi d'arrêter l'activité de dirigeant d'entreprise à un autre moment que ça aurait pu l'être lorsque j'ai fait la cession dont nous avons parlé* ».

2.2.1.2. Les formes de réinvestissement psychologique

L'après-transmission du cédant mature se colore d'un réinvestissement psychologique aux manifestations variées. L'analyse des récits de vie permet de cerner les modalités de développement de l'intériorité, de mise en œuvre de la générativité et de réactivation des tâches de croissance jusqu'alors délaissées (Levinson, 1982 ; Humbert, 1983 ; Erikson, 1997).

Un retour sur soi pour laisser place à son intériorité

La période de la mi-vie s'accompagne pour les cédants interrogés d'un **mouvement vers plus d'intériorité** (Colarusso et Nemiroff, 1981 ; Gould, 1983). L'après-transmission révèle, voire prend sa source dans le souhait de laisser plus de place aux parties de soi laissées pour compte, « chacun et chacune allant à la rencontre de son *ombre* et tentant de devenir plus libre

vis-à-vis de la *persona* qu'elle s'est créée comme jeune adulte » (Houde, 1986 [1999] : 310). Le cédant du cas B exprime avec justesse le **retour sur soi** que nécessite l'élaboration du projet d'après-transmission :

Cas B : « *Quand on a hâte, il faut ouvrir l'autre page. Donc c'est : "qu'est-ce qu'on a envie de faire en fait ?" Alors là, il y a des tas de raisons qui font que c'est telle ou telle chose. Moi, c'est clair que j'ai voulu arrêter, parce que j'avais pas envie de faire toute ma vie ce job. [...] Je pense que quand on cède son entreprise, on a aussi envie de s'extraire du quotidien, parce que le quotidien, ça asphyxie* ».

Si pour certains, ce regard réflexif conduit à rompre avec sa *persona*, et à restreindre sa vie sociale pour prendre le temps de se soucier de soi :

Cas F : « *Donc je pense que, d'avoir cet espace-temps là pour moi, ça va être un luxe par rapport, pas en tant que tel donc, mais par rapport au temps au contraire que j'ai toujours vécu, ou que je me suis toujours imposé. Donc ça c'est vrai que ce sont des choses qui m'intéressent assez* ».

Cas G : « *Je suis dans une phase où j'ai envie d'arrêter tout là. Il faut que je finisse le tribunal, il faut que je finisse la banque et l'association dans laquelle je suis. Et je suis en train... je suis au stade de réfléchir d'arrêter tout, parce que je n'éprouve plus tellement de plaisir ni ici, ni ailleurs, et je me dis, je vais arrêter tout. Alors, pourquoi faire ? Ben rien, probablement rien* ».

Pour d'autres répondants, l'après-transmission est une opportunité de laisser s'exprimer une orientation entrepreneuriale plus en **adéquation avec ses motivations actuelles** (cas D) ou des centres d'intérêts majeurs auxquels le cédant avait jusqu'alors consacré peu de temps (cas F) :

Cas D : « *Voilà où nous en sommes, donc SERVICE a encore évolué. Ça veut dire qu'entre ce que Guy²⁵³ a créé y a, y a sept ans maintenant et puis... là, on est dans une phase de, on est dans une phase, on va dire de re-changement* ».

Cas F : « *Probablement que je privilégierai par équilibre, tout ce qui sera autour de marketing privé culturel, enfin, ça deviendra probablement prioritaire. Après l'autre pierre au feu c'est, enfin je sais pas du tout ce que ça va donner sur le plan politique. Mais je ne veux pas sacrifier ce que je viens dire pour ça. Donc soit ça rentrera dans le schéma, soit ça ne rentrera pas. Si ça rentre, ce sera par exemple une association, d'accord, c'est sûr, même si ce n'est pas marrant tous les jours, le sujet du domaine m'intéresse, en tout cas au niveau local, objectif local ou régional* ».

²⁵³ Nom fictif du conjoint du cédant.

Se permettre de choisir la qualité *versus* la quantité

Pour le cédant du cas H, la recherche d'un contrat de travail pérenne après un contrat à durée déterminée dans le domaine du microcrédit qui lui a considérablement plu, s'accompagne de la volonté de **privilégier la qualité à la quantité** :

Cas H : « *Mais un cinq cinquième... peut-être pas. Tu vois... c'est pas la peine, moi j'ai plus de charge d'enfant. Je peux faire plein d'autres choses qu'un travail rémunéré, il y a cette notion. C'est sûr que j'ai pas assez de points retraite par contre, tu vois ? Je sais que si tu veux, je ne prendrai pas un travail pour prendre un travail* ».

La générativité : une signature du mitan

L'enjeu qui consiste pour l'adulte mature à gagner en intériorité s'accompagne du défi qui vise à **mettre sa vie au service des autres** (Erikson, 1997). Rieunier et Urien (2011 : 192) rappellent que la **générativité** procède de la « recherche d'une immortalité symbolique » ; ce que Houde (1986 [1999] : 310) illustre sous la forme : « tout se passe comme si la personne ayant pris le pouls de l'univers dans lequel elle s'est insérée et auquel elle s'est adaptée pendant la saison de la jeunesse, se demande non plus ce que le pays (entendre le monde) peut faire pour elle, mais ce qu'elle peut faire pour le pays, quels sont sa contribution et son apport personnels à la grande chaîne de la civilisation humaine ».

La grande majorité des cédants expriment le besoin de se soucier d'autrui, d'en prendre soin (Le Gall-Ely et Urbain, 2011) que leur contribution prenne place dans les sphères familiale, professionnelle ou sociétale. Il importe de souligner que pour trois des répondants (cas B, C et D), leur concours au monde n'est qu'un juste retour des choses car il leur apparaît légitime de trouver le moyen de rendre ce que la vie leur a donné. La génération de soi dans une préoccupation tournée vers son prochain (Erikson, 1997 ; Hudson, 1999) est une tâche de croissance indissociable du désir de **laisser un héritage** à ceux qui suivent (Houde, 1986 [1999]), **d'imprégner une marque** dont ils se souviennent. Même si aucun des répondants ne l'exprime comme tel, les traces laissées sont bien là, dans les compétences et le patrimoine des collaborateurs (cas C et E), dans l'esprit des étudiants (cas B), auprès des personnes conseillées (cas D et H) ou encore au sein des fédérations professionnelles (cas I). Par ses

actions, le cédant crée « un prolongement de lui-même qui sert d'héritage ou de legs à sa propre image » (Rieunier et Urien, 2011).

L'analyse des récits des cédants impose de formuler trois remarques complémentaires. En premier lieu, si la générativité se fait jour plus intensément pour les cédants au mitan de leur vie, elle n'est pas pour autant absente de leur parcours de jeune adulte. Ainsi l'**engagement** religieux et humanitaire du cédant du cas B existe **de longue date** :

Cas B : « *Je suis catho, je vis dans ce milieu-là, et puis avec une approche où on dit "eh bien, on essaie de mettre en pratique". [...] On a toujours eu des engagements depuis qu'on est jeune* ».

« Alors l'Afrique, ce n'est pas terminé parce qu'on a un engagement en Afrique. A chaque fois qu'on a eu un enfant, on a parrainé un enfant dans le Tiers Monde, donc on a 3 enfants et 3 enfants qu'on parraine. Mathilde a 25 ans, donc ça fait 25 ans que ça dure. Et puis là on a engagé une action au Sénégal auprès d'une école. Ici, j'avais créé une association d'ailleurs avec les collaborateurs, pour aider dans le Tiers Monde. Et là, on va passer à la vitesse supérieure parce que je voudrais que ça donne du sens à nos réunions familiales justement ».

Ces propos confirment que les grandes œuvres humaines ont régulièrement été élaborées à d'autres stades de vie, pendant la jeunesse tout autant que la vieillesse (Houde, 1986 [1999]).

Le tableau ci-après reprend quelques *verbatim* les plus illustratifs quant à la préoccupation des répondants vis-à-vis d'autrui (Le Gall-Ely et Urbain, 2011).

Tableau T2-48 – Les verbatim relatifs à la générativité des cédants

Verbatim illustratifs	
Cas B	« J'ai un pôle où je fais de l'enseignement à la Fac, et j'ai choisi la Fac, sciemment parce que moi, je suis issu de couches populaires, et c'est la Fac qui m'a permis de faire des études, c'est ma façon de rendre entre guillemets ».
Cas C	« Alors, on va entrer dans quelque chose qui n'est finalement pas entrepreneurial, qui est plutôt philosophique, j'ai le sentiment d'avoir servi ce monde dans lequel je profite aussi. C'est-à-dire que j'ai un vrai sentiment quand moi j'utilise une route, de me dire "c'est bien que la collectivité me mette une route à disposition et qu'est-ce que je fais pour ça" ? Euh, lorsque mes enfants vont dans une école, et qu'elle est publique, je me dis "c'est bien, c'est super bien". Après avoir vraiment, c'est-à-dire que j'ai quand même vécu dans plusieurs pays et le fait de vivre en France, dans un pays qui a une gestion très sociale des individus, fait que je me rends compte qu'on a énormément de chance. Et je me sens redevable. Donc, j'ai le sentiment, moi avec la réussite de cette société, euh, d'avoir rendu à la société ce que la société m'a donné. J'ai créé de l'emploi, j'ai créé de la richesse et j'ai rendu une activité pérenne, parce qu'on en a pour..., aujourd'hui, il y en a pour au moins 20 ans à faire vivre la société que j'ai cédée ».
Cas D	« J'avais envie de faire quelque chose où j'me dis ça doit avoir peut-être une petite utilité pour les autres ».
Cas E	« Aujourd'hui ce qui me fait avancer, c'est de construire un groupe avec des collaborateurs qui soient associés au groupe. [...] Chaque patron est actionnaire. Mais pas pour zéro, virgule et des brouettes hein, c'est 5%, parce qu'il faut que ce soit palpable. Parce que, je me sens... obligé de leur construire aussi quelque chose, parce qu'ils n'apportent pas que leurs compétences et leur travail, ils apportent leur capital cervelle. Ces gens-là, ils vivent l'entreprise et s'approprient la boîte ».
Cas H	« Cette association, je sais pas moi, je trouve que ça permet d'être actif dans une situation de crise, dans une situation où tout le monde a tendance à baisser les bras, MICROCREDI fait en sorte que, "non il y a peut-être une solution", euh... on creuse ce sujet-là ».
Cas I	« Je ne suis pas un grand syndicaliste, même assez peu. Mais après coup, je me suis dit que cette profession m'avait quand même beaucoup gâté, j'y avais quand même trouvé ma place, j'avais quand même fait un bon bout de chemin là-dedans, j'en tire une certaine satisfaction. Et puis, je me disais que je devais peut-être renvoyer l'ascenseur. [...] Là aussi, j'ai évolué, j'ai mûri, j'ai mûri, et je me suis dit, après tout, tu as du temps libre, et tu t'exposes à t'emmerder si tu ne consommes pas ce temps convenablement, donc pourquoi ne pas en donner un petit peu à ces causes-là ».

En second lieu, si la générativité vise à se placer au service des autres (Erikson, 1997), ce collectif **inclut l'individu lui-même**. En ce sens, la générativité rejoint l'intériorité. La pratique du don qui participe au processus identitaire (Le Gall-Ely et Urbain, 2011) s'adresse alors à soi-même. L'étude du cas I nous semble révélateur des difficultés qui peuvent jaloner certaines trajectoires de vie. Lahire (2009 : 73) souligne ainsi que parfois « c'est l'incapacité à adapter une partie des dispositions incorporées au cours du parcours individuel qui est à la source des troubles. Les personnes qui, à l'occasion d'une ascension sociale, passent subitement de l'univers ouvrier au monde bourgeois, sont souvent l'objet d'un conflit interne central, organisant – et embrassant – chaque moment de leur existence ». Ce répondant nous a fait part à plusieurs reprises des lacunes qu'il a ressenties en matière de gestion, de relationnel, de diplomatie et qu'il attribue à un parcours de vie chaotique alors qu'il n'était encore qu'enfant et d'adolescent. C'est la conscience des difficultés inhérentes à cet itinéraire bousculé qui ont concouru à ce qu'il limite le développement de sa PME ainsi que son ambition politique. Sans renier pour autant la réussite avérée de son affaire, la cession de l'entreprise est une forme de soulagement qui cadre bien avec une **préoccupation de bien-être pour soi**.

En dernier lieu, être plus attentif et plus utile aux autres ne signifie pas pour autant que le cédant perde toute **lucidité quant à l'imperfection du monde** environnant (Houde, 1986 [1999]). Si les cédants des cas D et I expriment leurs doutes ou leur conscience de la fugacité de certaines relations, cela ne nuit pas nécessairement à leur engagement :

Cas D : « *Mais j'me fais pas d'illusion sur l'utilité de ça, mais quand même, s'il n'y en a pas du tout...* ».

Cas I : « *J'avais euh, j'avais un partenaire, euh, de la première heure. Un type avec qui j'avais travaillé pendant 35 ans en toute confiance, ... en toute fidélité. J'ai travaillé euh... J'étais son gros client, son premier client pendant 25 ans, quoi. Je suis parti. Il tenait une affaire, enfin son poste de travail était à 5 km d'ici. Je suis parti, dans les 5 ans qui ont suivi, j'ai pas eu un coup de fil, je l'ai jamais revu. On avait, tous les ans on se faisait des bouffes... Il venait ici à la maison, on avait des relations formidables, tout ça c'est pipeau, c'est pipeau. Il faut s'y attendre quoi. Bon moi je le savais, je le savais que ça allait être comme ça. J'étais pas surpris* ».

2.2.2. La création de valeurs socio-économiques

L'identification des valeurs métaphysique et psychologique créées par le cédant pour lui-même et/ou pour autrui confortent la synthèse formulée par Houde (1986 [1999] : 71) selon laquelle « on sait maintenant que nul n'est une île. On sait également que "je" est un autre. On sait enfin que là où il n'y a personne, la personne humaine se développe peu... ou qu'elle se développe mal. Bref, que toute existence se constitue dans la mutualité et dans l'intersubjectivité ». Dès lors, nous poursuivons l'investigation des réinvestissements menés par les répondants de notre échantillon en abordant les dimensions sociale puis économique.

2.2.2.1. Le développement du patrimoine collectif

Bien que le **réinvestissement social** des cédants apparaisse **polymorphe**, les nouveaux engagements pris en termes de transfert des pouvoirs ou de développement du capital relationnel (Cadiou, 1990 ; Pasquet, 2004 ; Raveleau, 2007) sont conformes aux valeurs et aux figures identitaires qui leur tiennent à cœur (Le Gall-Ely et Urbain, 2011). Pour éclairer cette perspective de **développement du patrimoine collectif** entendu au sens large, nous retenons les *verbatim* de trois répondants qui nous semblent particulièrement explicites.

Les cédants des cas B et H poursuivent le **développement de leur capital relationnel**. Si le premier accroît son réseau d'affaires au Québec, pays dont il apprécie l'accueil, la culture professionnelle et la capacité à relever les défis économiques, tout en continuant à s'investir dans des activités qui sont dans la lignée de son engagement religieux, au Sénégal et en Bretagne :

Cas B : « Enfin, bref, pour moi, c'est un pays occidental qui a des fondamentaux pour affronter l'avenir. Ça, c'est clair. Et puis, à côté de ça, ce sont des gens adorables, vraiment adorables, c'est un plaisir de travailler avec eux ».

« Je suis impliqué dans l'histoire du Sénégal là, je suis impliqué aussi dans la gestion d'une radio catho, et puis je suis impliqué dans... ça va vous faire rire peut-être, je suis impliqué dans l'aide à la préparation au mariage ».

Le second accroît son implication en matière de **bénévolat**. Cet engagement renforcé auprès d'un organisme qu'il connaît bien désormais, s'accompagne d'un pouvoir managérial accru qu'il n'a plus exercé depuis la cession de son entreprise :

Cas H : « *Voilà hein, je prends des responsabilités un peu plus importantes, je vais représenter toute l'équipe de bénévoles de Bretagne, au sein de MICROCREDI* ».

A *contrario*, un troisième cédant **transfère une partie de son pouvoir managérial** auprès de ses collaborateurs au travers de l'ouverture du capital de la nouvelle entreprise qu'il dirige :

Cas C : « *On est un cas un peu tordu puisqu'on a même eu la drôle d'idée de céder l'entreprise aux employés* ».

2.2.2.2. Le développement du patrimoine individuel

Les ex-proprétaires-dirigeants ayant cédé de manière anticipée leur PME saines, ont *a priori* dégagé de la vente des ressources économiques (Cadiou, 1990) qu'ils sont susceptibles de réinvestir dans des activités ou des opérations qu'ils jugent désirables ou préférables (Pasquet, 2004). Plusieurs logiques sont à l'œuvre parmi les cédants interrogés, entre réinvestissement quasi-intégral dans un nouveau projet, partage des risques, renflouement des dettes ou gestion d'une rente.

Un réinvestissement dans un projet entrepreneurial

Parmi les huit répondants, seul l'un d'eux a **réinjecté la quasi-intégralité** des fonds issus de la cession dans un **nouveau projet entrepreneurial**, comme il l'évoque dans les propos ci-dessous :

Cas C : « *Donc on a vendu la structure, on a mis trois francs six sous de côté, histoire pour nous de rembourser l'emprunt de la maison, en gros et puis tout le reste, on l'a remis dans l'entreprise. Je ne donne pas les montants parce que c'est vicieux et on a vu des choses hallucinantes passer dans la presse. En revanche, je peux dire que du jour au lendemain, on est passé d'un capital social de 40.000 euros à 40 millions d'euros. Donc, pour la holding, sachant que les filiales avaient aussi de l'argent injecté directement. Vraiment, on a remboursé l'emprunt de la maison et paf, tout le reste est parti* ».

Un partage des risques

Deux des cédants optent pour une **gestion équilibrée des risques**. Dès lors les flux dégagés par la vente sont réinvestis pour partie dans de nouvelles activités entrepreneuriales (création, reprise, développement d'un patrimoine immobilier) et pour partie dans le développement d'un patrimoine personnel et familial.

Cas B : « La règle, c'est 50/50, donc 50% au Canada et 50% en Bretagne. Donc en Bretagne, j'avais déjà bien investi plus tôt dans l'immobilier, immobilier de bureaux d'ailleurs et au Canada, je développe du business. [...] En fait, dans le 50/50, il y a un partage de risques. Moi, je suis de ceux qui depuis longtemps disent que les déficits français vont nous poser de gros problèmes [...] Donc, je ne veux pas me retrouver quand je vais être vieux, avec un paysage où les revenus qu'on pourrait avoir, nos différents placements français ou nos caisses de retraite, ils soient réduits comme peau de chagrin, donc finalement biologiquement, on n'est plus apte à recréer de la valeur. Donc, il y a un aspect comme ça, purement et simplement. Ça, c'est de la gestion des risques ».

Cas E : « 50 % dans une société ad hoc pour recréer une entreprise ou racheter. Si à chaque fois j'ai vendu des boîtes, c'était aussi pour me créer du capital. [...] Vous en prenez la moitié à titre perso parce que quelque part, c'est la concrétisation d'efforts, de boulot, de trucs, de machins, de nuits blanches. [...] Donc, c'est systématiquement comme ça quoi. Donc si un jour, je vendais les boîtes, de toute façon je ferais le même truc, 50% sur une société ad hoc pour racheter cette fois-ci beaucoup plus gros. Si j'ai vendu aussi, c'est en dehors du fait de repartir pour mieux recommencer... c'est aussi pour construire mon patrimoine perso ».

Une rente à gérer

Le prix de la cession s'envisage pour deux répondants comme une **rente à gérer** jusque, ou pendant leur retraite. Là où l'un des cédants profite de partir régulièrement en voyage avec sa famille et de gérer sereinement son patrimoine personnel :

Cas I : « J'amène les enfants, les petits-enfants en voyage, non, non c'est bien. J'ai la chance d'avoir, de pouvoir un peu, d'avoir quelques moyens financiers du coup et... c'est appréciable quoi. [...] Et un petit peu de gestion, j'ai un petit peu de garages, un petit peu de... voilà. Ça, ça m'occupe ».

Le second a accepté un prix de vente de sorte d'avoir suffisamment de ressources jusqu'à sa retraite ou pour lui permettre de **partir vivre à l'étranger** si son envie se concrétise :

Cas G : « Et puis après l'idée, c'était de savoir si avec cinq cent, je pouvais tenir, faire la soudure entre ces trois-quatre ans, que j'ai à faire pour toucher la fameuse retraite qu'on aura peut-être un jour. Voilà, c'est tout ! Et puis il se trouve que, lorsque je me suis dit, ben oui après tout, c'est assez hein. Pas largement assez, mais c'est assez.

Non, j'ai tout mis en capital libérable. [...] Tout est en capital, je ne voulais pas réinvestir du tout dans de l'immobilier, pour encore faire du business, il faut, je ne veux pas faire du business. Et je ne veux pas prendre de risques, je ne veux pas m'enquiquiner et je veux pouvoir partir. Et comme mon objectif est de partir un jour, je veux pouvoir partir n'importe quand ».

Des fonds qui se diluent dans le quotidien

Dans les deux cas suivants, les fonds issus de la vente de l'entreprise se sont progressivement **dilués dans le financement de la vie quotidienne** :

Cas F : « Ah oui, ce que j'ai fait de l'argent ? C'est dans le circuit familial. Il y a les parts que j'ai cédées à Françoise, donc ce qui restait n'était pas très important. [...] On se retrouvait avec un enfant à gérer plus 5 à cogérer, donc ça faisait beaucoup, donc tout partait là-dedans ».

Cas H : « Je l'ai mis au chaud, oui, oui. Si tu veux, on était assurées aussi, bien sûr on ne cotisait pas aux ASSEDIC mais on était assurées, donc on a pu aussi bénéficier de quelques petites primes d'assurance là, puisqu'on avait cédé. Et, non c'est vrai j'ai pas... j'ai pas dit "tiens avec ça je vais... ". Bon, je ne savais pas où j'allais après, j'avais eu toujours un peu l'envie d'avoir mon indépendance financière, donc j'allais pas griller ça pour vivre sur le dos de mon mari. [...] Il a fondu, il a été... et puis il y a les impôts aussi ».

Des dettes à apurer

Le contexte de la cession diffère dans ce dernier cas. Bien que l'entreprise ait été saine au moment de la vente, l'abandon du projet initial a nécessité le **renflouement des dettes** contractées à cet effet. Dès lors, le prix de cession a servi à apurer la situation du cédant :

Cas D : « C'est vrai qu'on a eu chaud euh, on y a perdu nos économies mais on n'a eu aucune dette. C'est vrai que quand on a revendu, donc d'abord il y a eu une boutique, qu'on a dû fermer quand même, pendant deux mois, donc qu'on a relancé... mais pour rembourser les administrations... C'est pour ça, on s'en est sorti sans dettes ».

Pour clore l'analyse relative aux stratégies de réinvestissement des cédants dans l'après-transmission qu'elles soient d'ordre métaphysique, psychologique, social ou économique, nous présentons dans le tableau ci-après une synthèse de la pluralité des valeurs créées telles qu'elles ressortent de l'interprétation des récits de vie.

Tableau T2-49 – La pluralité des valeurs créées par le cédant

Cas	Création de valeur métaphysique	Création de valeur psychologique	Création de valeur sociale	Création de valeur économique
B	- Lucidité sur l'urgence à profiter de la vie	- Développement de l'intériorité - Ajustements pour plus d'adéquation avec les motivations actuelles - Développement de la générativité - Maintien des engagements religieux	- Développement du capital relationnel	- Partage des risques - Nouveau projet entrepreneurial
C	- Envie de se défaire des contraintes	- Développement de la générativité	- Développement du capital relationnel	- Nouveau projet entrepreneurial
D	- Lucidité sur l'urgence à profiter de la vie	- Développement de l'intériorité - Ajustements pour plus d'adéquation avec les motivations actuelles - Développement de la générativité - Lucidité sur le monde	- Développement du capital relationnel	- Apurement des dettes
E	- Lucidité sur l'urgence à profiter de la vie	- Développement de la générativité		- Partage des risques
F	- Lucidité sur l'urgence à profiter de la vie	- Développement de la générativité		- Financement de la vie quotidienne
G	- Lucidité sur l'urgence à profiter de la vie - Envie de se défaire des contraintes	- Développement de l'intériorité - Rupture avec la <i>persona</i>		- Gestion d'une rente
H	- Lucidité sur l'urgence à profiter de la vie	- Développement de l'intériorité - Ajustements pour plus d'adéquation avec les motivations actuelles - Choix de la qualité <i>versus</i> la quantité - Développement de la générativité	- Développement du capital relationnel	- Financement de la vie quotidienne
I	- Lucidité sur l'urgence à profiter de la vie	- Développement de la générativité - Bien-être pour soi - Lucidité sur le monde		- Gestion d'une rente

Formulation de la quatrième proposition

Le dernier axe de réflexion qui a guidé l'étude de cas multi-sites concerne la création de valeurs qui peut être associée à l'après-transmission du point de vue du cédant en PME. Transition à mi-vie du cédant, l'après-transmission peut se concevoir comme un regain de force et de nouveauté dans la mesure où elle s'assortit de gains perçus par les répondants. Cette orientation n'exclut en rien l'existence de pertes ou de manques à relier à la rupture d'avec l'entreprise cédée. Cependant avancer sur la voie de la maturité nécessite que l'adulte accepte de renoncer à certains plaisirs (Viorst, 2003) pour en découvrir de nouveaux.

Les tâches de croissance du mitan s'apparentent à des tâches existentielles dans la mesure où elles invitent l'individu à une nouvelle lecture du sens de sa vie et à une révision des aires qui la composent (Wortley et Amatea, 1982 ; Houde, 1986 [1999]). Les cédants ont conscience de leur avancée en âge et des limites qui en résultent. Les valeurs métaphysiques créées procèdent de la liberté de choisir des activités qui ont du sens à leurs yeux et de se défaire des contraintes inutiles. La création de valeurs psychologiques s'accompagne d'un mouvement vers plus d'intériorité (Colarusso et Nemiroff, 1981) et engage le cédant dans un processus de dés-identification du masque social qu'il a longtemps porté. Fort d'une vie mise au service des autres et de lui-même, il imprime sa marque selon des modalités qu'il sélectionne en conformité avec ses valeurs mais en toute lucidité.

Puisque « l'image positive que nous pouvons avoir de nous-mêmes dépend du regard, des jugements et des comportements d'autrui à notre égard » (Renault, 2009 : 126), le cédant mature révisé ses engagements sociaux en vue de les ajuster à une identité réorganisée en fonction des aires de vie qui lui importent ou dans lesquelles il souhaite désormais s'investir (Houde, 1986 [1999]). Selon les contextes de cession et les modalités de gestion de la valeur économique créée par la cession de l'entreprise, le cédant peut disposer de moyens utiles pour assouvir les objectifs de vie qu'il s'est fixés dans le temps qui lui reste à vivre.

L'étude des stratégies de réinvestissement métaphysique, psychologique et socioéconomiques des cédants matures en PME confirment la diversité des styles adaptatifs (Vaillant, 1977) et la variété des dessous de la résonance développementale (Houde, 1986 [1999]) de l'après-transmission. Si certains s'actualisent en tant qu'adultes du mitan et apprécient cette phase de de vie comme une réussite, d'autres se révèlent en plus grande difficulté.

Le dernier axe de réflexion issu de la revue de littérature interrogeait l'après-transmission comme opportunité de création de valeurs pour le cédant et/ou pour autrui. La perception de la valeur créée se construisant dans l'interaction avec autrui, nous choisissons de formuler une dernière proposition qui finalisera la modélisation de l'après-transmission et les descripteurs de la taxonomie des cédants réinvestisseurs, qui s'énonce comme suit :

Formulation de la quatrième proposition

L'après-transmission constitue un rebond par lequel le cédant réinvestit le capital ressources dont il dispose, en vue de créer de la valeur métaphysique, psychologique et socioéconomique pour lui et pour autrui.

Le mitan induit un profond questionnement de l'identité personnelle (Sherman, 1987) du cédant. Houde (1986 [1999] : 75 ; 311) recense les questions qui fondent cette transition :

- Qui suis-je ?
- De quelle manière j'aime les êtres que j'aime, dont moi-même ?
- Qu'est-ce que j'ai fait jusqu'ici de ma vie ?
- Qu'est-ce que je fais ?
- Que restera-t-il de moi après ma mort ?
- Quelle est la signification que je donne à tout cela et quel sens ma vie prend-elle dans le grand ensemble ?

Les réponses apportées à ces questions conduisent à une réorganisation du *self* ; celles des répondants de notre échantillon nous incitent à proposer une conceptualisation de la singularité du rebond pluridimensionnel du cédant dans le temps de l'après-transmission.

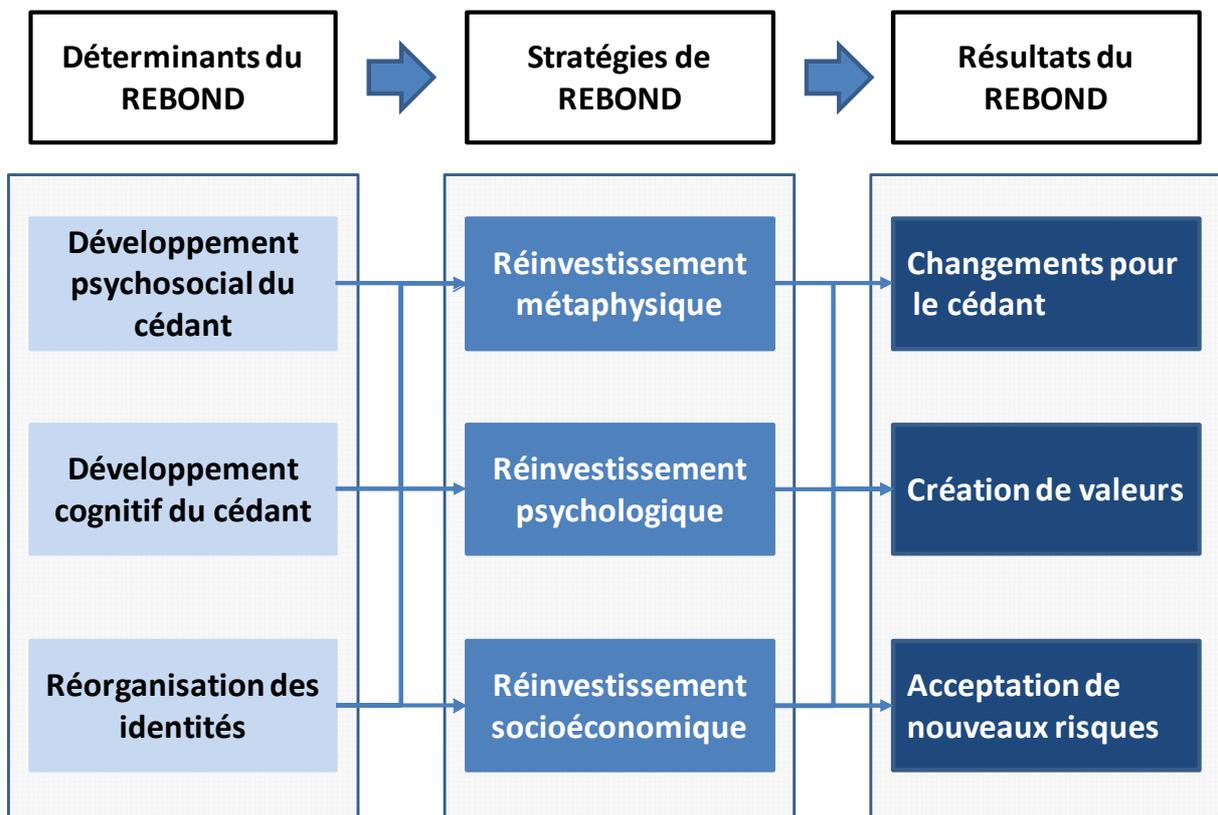
2.3. Le rebond du cédant, un processus au singulier pluriel

Houde (1986 [1999] : 309) considère que le contenu du paysage psychosocial du mitan, bien que très profondément idiosyncrasique, procède de **dénominateurs communs** : « Je suis persuadée qu'il existe des similitudes au niveau du tissu d'une vie et surtout au niveau de l'expérience subjective que chacun a de sa vie au cours du mitan ». Il en va de même du rebond du cédant mature en PME, qui se révèle être un processus emprunt tout à la fois de singularités et de ressemblances.

2.3.1. La dynamique de rebond du cédant mature en PME

Nous proposons une modélisation de la **dynamique de rebond du cédant mature en PME**, image schématique visant à favoriser la compréhension de ce phénomène. « Loin d'être une banale simplification de la réalité qui pourrait dénaturer l'objet d'étude, il s'agit plutôt d'une *réduction* de l'objet d'étude à ses caractéristiques les plus significatives » (Mucchielli, 2009-3 : 145).

Figure T2-48 – La dynamique de rebond du cédant mature en PME



Le processus de rebond du cédant mature en PME se fonde sur la nature, l'intensité du développement psychosocial et cognitif de ce dernier au mitan de sa vie ainsi que sur la réorganisation de son identité plurielle. De ces déterminants émanent des stratégies de réinvestissement qui peuvent être du ressort métaphysique, psychologique et/ou socioéconomique. Les résultats qui s'en dégagent relèvent de trois possibles, non exclusifs les uns des autres. Il s'agit de changements pour le cédant, de création de valeurs, entendues au sens large, ainsi que l'acceptation de nouveaux risques associés à l'évolution de sa situation.

2.3.2. Le processus de rebond : du réinvestisseur potentiel au réinvestisseur en action

Le processus de rebond peut ensuite être décrit et interprété en nous focalisant sur les **étapes de la transition et sur l'évolution du statut du cédant-réinvestisseur**. Pour ce faire, nous nous inspirons conjointement de la modélisation du processus repreneurial élaboré par (Deschamps, 2000 ; 2002 ; Boussaguet, 2005), de la déclinaison du processus d'investissement (Charreaux, 1986 [2000] ; Cadiou, 1990), du rythme ternaire des processus transitionnels (Van Gennepe, 1969 [2011]) et de la démarche de transition de rôle du prédécesseur/cédant (Cadioux et Brouard, 2009).

Nous avons cependant opté pour une **représentation circulaire** afin d'illustrer le caractère non définitif du rebond. Bien que ce dernier s'inscrive dans le temps fini de la vie, l'étude empirique a montré d'une part, que certains cédants en sont déjà à leur second rebond et que d'autre part, les phases constitutives de la transition sont perméables. Ainsi, l'élaboration du projet de rebond peut être concomitante de la rupture d'avec l'entreprise.

Elaboration de la décision de rebond et révélation du réinvestisseur

Après une certaine période d'exploitation de la PME et la valorisation du capital social initial (Cadiou, 1990), la cession de l'entreprise peut-être envisagée par son propriétaire-dirigeant. La **phase d'élaboration de la décision** du rebond débute alors que de réinvestisseur potentiel, le cédant évolue vers le statut de **réinvestisseur révélé**. Dans cette **étape préliminaire** (Van Gennepe, 1969 [2011]) du processus transitionnel, il lui revient de préparer sa **sortie de rôle** (Cadioux et Brouard, 2009) en faisant le point sur ses aspirations et l'ensemble des ressources transférables de par la **rupture du cycle d'investissement** dans l'entreprise.

Elaboration du projet de rebond et émergence du réinvestisseur réel

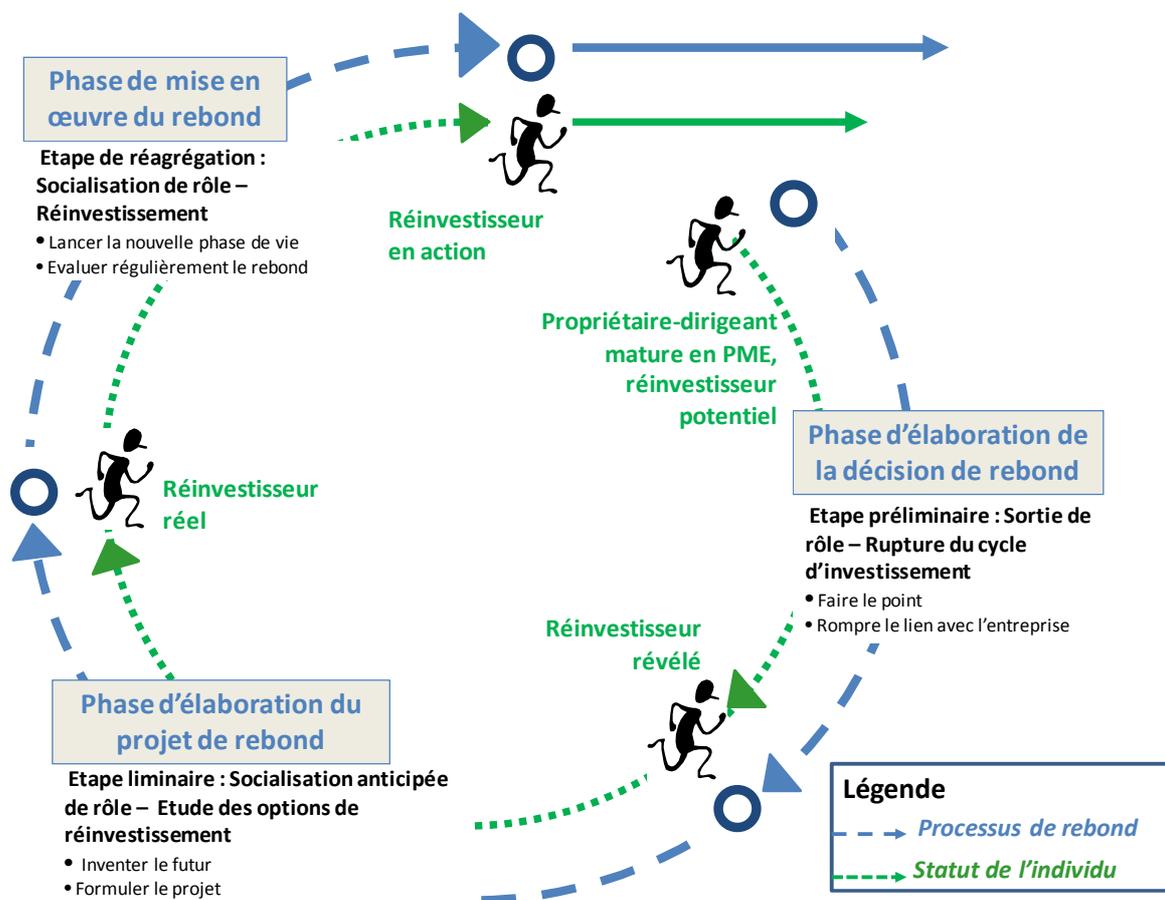
La seconde phase du processus de rebond procède de **l'élaboration d'un nouveau projet de vie**, articulant l'ensemble des aires de vie (Wortley et Amatea, 1982). L'entre-deux que constitue cette **étape liminaire**, se caractérise à la fois « par un sens d'identité en suspension, par un degré de vulnérabilité accru et par un état de fluidité » (Houde, 1986 [1999] : 290). Le cédant **envisage les options** qui s'offrent à lui en tenant compte du capital social libéré par la vente de sa PME (Cadiou, 1990), de même qu'il fait montre de **socialisation anticipée** (Boussaguet, 2005) en recherchant des informations sur les nouveaux rôles qu'il pourrait envisager. Période de mûrissement où il revient au cédant **d'inventer son futur**, ce passage source de déséquilibre et de créativité, se conclue par le choix d'un scénario et la **formulation du projet** de rebond. Le statut du cédant évolue alors de réinvestisseur révélé à **réinvestisseur réel**.

Mise en œuvre du rebond, le réinvestisseur en action

La dernière phase du processus réside dans la **mise en œuvre du rebond**. Le lancement de la nouvelle phase de vie est une **étape de réagrégation** où le cédant **se socialise** en s'appropriant les rôles qui sont désormais les siens. Le **réinvestissement** est à l'œuvre et le **cédant-réinvestisseur en action**. Il lui revient désormais d'évaluer régulièrement la trajectoire qu'il a choisie, en vue d'opérer au besoin les ajustements qui produiront une cohérence accrue entre ses aspirations et ses réalisations dans le temps restant à vivre (Neugarten, 1966 ; Renault, 2009).

Le processus de rebond est alors comme une **quête permanente, la recherche continue d'une plus grande satisfaction**. Processus itératif empreint de réalisme, il se compose d'allers et de retours, d'essais et d'erreurs, de la réactivation de tâches développementales partiellement résolues (Havighurst, 1972) et s'accompagne parfois d'une « déperdition par rapport au rêve grandiose » (Kaufmann, 2009 : 108). Une schématisation du processus de rebond et de l'évolution du statut du cédant-réinvestisseur est présentée dans la figure ci-après.

Figure T2-49 – Le processus de rebond et le statut du cédant-réinvestisseur



2.3.3. La pluralité des rebonds : une taxonomie des trajectoires des cédants-réinvestisseurs

L’articulation des propositions formulées tout au long de la présentation des résultats de l’étude empirique, et les modélisations précédentes nous autorisent à classifier les éléments constitutifs de l’après-transmission des ex-proprétaires-dirigeants de PME (Miles et Huberman, 2003) que nous avons interrogés. La taxonomie²⁵⁴ qui s’en dégage, offre la proposition d’une **grille de lecture des trajectoires de rebond des cédants-réinvestisseurs**.

²⁵⁴ Entendue au sens B. – de la lexicographie du substantif “taxonomie”, comme la classification d’éléments, une suite d’éléments formant des listes qui concernent un domaine, une science. Source CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/definition/taxonomie>, consultée le 2 septembre 2012.

Les cas B à H ont été positionnés au regard de l'analyse que nous avons menée. Un tableau de synthèse est présenté ci-dessous.

Tableau T2-50 – Taxonomie des rebonds des cédants-réinvestisseurs

Composantes processuelles du rebond	Composantes de la trajectoire de rebond du cédant-réinvestisseur	Intensité			
		- Faible	~ Moyen	+ Fort	
Développement psychosocial du cédant	Nouveaux objectifs de vie personnelle	C	D	E	B
	Nouveaux objectifs de vie familiale				
	Nouveaux objectifs de vie professionnelle				
	Progrès dans les relations à soi-même				
	Progrès dans les relations à autrui				
Développement cognitif du cédant	Mobilisation de la fonction dominante				
	Mobilisation de la fonction auxiliaire				
	Equilibre par la fonction tertiaire				
	Attitudes ou centres d'intérêt nouveaux liés à l'apprentissage de la fonction inférieure				
	Attitudes ou centres d'intérêt nouveaux liés à la résurgence de matériaux refoulés				
Réorganisation identitaire	Maintien de la pluriactivité				
	Actualisation des compétences managériales				
	Actualisation des compétences techniques				
	Actualisation des compétences sectorielles				
	Maintien de la figure entrepreneuriale				
Stratégies de rebond	Stratégie de réinvestissement métaphysique				
	Stratégie de réinvestissement psychologique				
	Stratégie de réinvestissement socioéconomique				
Changements pour le cédant	Transition				
	Non-linéarité du processus transitionnel				
	Rituels à destination de soi				
	Rituels à destination d'autrui				
Création de valeurs	Création de valeur métaphysique pour soi				
	Création de valeur métaphysique pour autrui				
	Création de valeur psychologique pour soi				
	Création de valeur psychologique pour autrui				
	Création de valeur socioéconomique pour soi				
	Création de valeur socioéconomique pour autrui				
Acceptation de nouveaux risques	Prise de risques pour soi				
	Prise de risques pour autrui				

Tableau T2-50 (suite) – Taxonomie des rebonds des cédants-réinvestisseurs

Composantes processuelles du rebond	Composantes de la trajectoire de rebond du cédant-réinvestisseur	Intensité		
		- Faible	~ Moyen	+ Fort
Développement psychosocial du cédant	Nouveaux objectifs de vie personnelle	H	G	I F
	Nouveaux objectifs de vie familiale			
	Nouveaux objectifs de vie professionnelle			
	Progrès dans les relations à soi-même			
	Progrès dans les relations à autrui			
Développement cognitif du cédant	Mobilisation de la fonction dominante			
	Mobilisation de la fonction auxiliaire			
	Equilibre par la fonction tertiaire			
	Attitudes ou centres d'intérêt nouveaux liés à l'apprentissage de la fonction inférieure			
	Attitudes ou centres d'intérêt nouveaux liés à la résurgence de matériaux refoulés			
Réorganisation identitaire	Maintien de la pluriactivité			
	Actualisation des compétences managériales			
	Actualisation des compétences techniques			
	Actualisation des compétences sectorielles			
	Maintien de la figure entrepreneuriale			
Stratégies de rebond	Stratégie de réinvestissement métaphysique			
	Stratégie de réinvestissement psychologique			
	Stratégie de réinvestissement socioéconomique			
Changements pour le cédant	Transition			
	Non-linéarité du processus transitionnel			
	Rituels à destination de soi			
	Rituels à destination d'autrui			
Création de valeurs	Création de valeur métaphysique pour soi			
	Création de valeur métaphysique pour autrui			
	Création de valeur psychologique pour soi			
	Création de valeur psychologique pour autrui			
	Création de valeur socioéconomique pour soi			
	Création de valeur socioéconomique pour autrui			
Acceptation de nouveaux risques	Prise de risques pour soi			
	Prise de risques pour autrui			

La visualisation des trajectoires de rebond des cédants fait écho au commentaire de Houde (1986 [1999] : 314) selon lequel : « l'état de déséquilibre pourra être une occasion pour les uns de s'actualiser davantage, pour les autres de faire marche arrière, pour d'autres, enfin, de lutter à faire du surplace sans changement en profondeur ». Force est également de constater que les **transformations réussies ont un effet énergisant**, source de la sensation d'une plus grande liberté (Gould, 1980). Les transformations identitaires de l'ex-dirigeant mature en PME peuvent s'accompagner tout **à la fois d'inconfort et d'expérimentations**. Pour certains cédants, le processus transitionnel est toujours en cours. Pour d'autres, la difficulté de se construire une identité nouvelle est patente (cas G, H) ; là où d'autres encore s'approprient de nouveaux rôles (cas F, D) ou commencent à ressentir une certaine usure (cas C). Seuls les cédants des cas B, E et I apparaissent satisfaits de la structure de vie qui est à l'œuvre dans l'après-transmission.

Le second chapitre du titre deuxième visait à rendre compte des résultats de l'étude empirique. La densité du matériau apprivoisé nous semble produire une compréhension originale de l'après-transmission.

L'analyse de la **transition psychosociale du cédant mature en PME se révèle idiosyncrasique**. Transition à géométrie variable, elle prend tantôt des allures de crise et tantôt, présage d'une plus grande sérénité. Le passage de propriétaire-dirigeant à ex-propriétaire-dirigeant est empreint de nombreux défis. S'il se prête peu aux cérémonials explicites, des actes sont néanmoins posés à destination de soi et/ou d'autrui. L'après-transmission autorise la formulation de réponses personnelles aux enjeux développementaux qui se font jour. Le cheminement du développement cognitif des répondants présente des convergences, dans la mesure où les motivations des cédants pour cette nouvelle phase de vie prennent ancrage dans les fonctions premières de la psyché. Les fonctions qui s'inscrivent dans l'inconscient se manifestent quant à elles, sous la forme d'apprentissages et d'une place laissée à des intérêts nouveaux ou jusqu'alors refoulés. Le processus transitionnel peut également se teinter de doutes et de confusion.

Le **réinvestissement** dans la phase de vie qu'est l'après-transmission **s'exprime dans sa pluri-dimensionnalité et sa singularité**. Les trajectoires se différencient au gré de la recomposition identitaire autour de figures qui font sens pour le cédant au mitan de sa vie. La poursuite du chemin entrepreneurial ou son abandon, le sens donné à la rupture de la relation avec l'entreprise éclairent l'ajustement du portefeuille de compétences de l'ex-propriétaire-dirigeant. Le rebond du cédant s'inscrit au service de la création de valeurs à vocation métaphysique, psychologique et socioéconomique.

Dumez (2011-2 : 51) souligne que la recherche qualitative cherche à « comprendre, dans un contexte ou une situation, quels types d'engrenages, d'enchaînements, de mécanismes, sont à l'œuvre et rendent compte des comportements des acteurs ». Les apports empiriques de cette recherche sont de proposer une clé apte à saisir la **dynamique du rebond** du cédant mature en PME, au travers de **ses composantes** et de **son processus** ainsi qu'une **taxonomie des trajectoires des cédants-réinvestisseurs** dans le contexte étudié.

Conclusion du titre second – Partie empirique

Le chemin parcouru à la découverte de l'après-transmission du cédant mature en PME touche à sa fin. Il convient de revenir sur les étapes de ce parcours de compréhension en profondeur d'un objet de recherche peu exploré par la littérature académique.

La question de recherche qui a guidée l'investigation empirique se formulait ainsi :

Dans quelle mesure l'après-transmission du cédant volontaire, d'âge mûr en PME mérite d'être appréhendée comme un rebond pluridimensionnel ?

La déclinaison de la problématique intégrait les trois questions associées suivantes, auxquelles nous nous sommes attachée à répondre :

- Question 1 : **Comment se construit l'après-transmission ?**
- Question 2 : **Quel(s) développement(s) produit l'après-transmission ?**
- Question 3 : **Comment accompagner le cédant volontaire d'âge mûr dans la phase d'après-transmission ?**

Leur résolution a contribué à satisfaire les objectifs fixée à la recherche. Ainsi, nous avons répondu à la première question par **la conceptualisation de l'après-transmission dans ses formes dynamique et processuelle**. Pour la seconde, nous avons proposé une **taxonomie des trajectoires de rebond en PME**. La proposition de **préconisations à destination des cédants matures en PME et de leurs accompagnants** éclaire la troisième déclinaison de la question de recherche. Elle prend la forme d'un autodiagnostic présenté dans la conclusion générale au sein des apports managériaux de l'étude.

L'étude empirique a confirmé qu'en ce qui concerne le développement psychosocial de l'adulte mature, rien n'est jamais fini à jamais. La complexité et la diversité des vies humaines s'expriment par des « mouvements de progression et de régression inhérents au développement » (Houde, 1986 [1999] : 87).

Conclusion générale

Fragment 55

« N'étant jamais définitivement modelé, l'homme est receleur de son contraire. Ses cycles dessinent des orbes différents selon qu'il est en butte à telle sollicitation ou non. Et les dépressions mystérieuses, les inspirations absurdes, surgies du grand externat crématoire, comment se contraindre à les ignorer ? Ah ! circuler généreusement sur les saisons de l'écorce, tandis que l'amande palpite, libre... »

Char R. (1983-2007 : 167), « Feuilletts d'Hypnos, Eté 1943-Eté 1944 », dans *Poèmes en archipel*, Editions Gallimard, 441 p.

Au seuil de cette recherche, le lecteur était invité à nous accompagner sur un chemin susceptible de révéler une **perspective originale de l'après-transmission, du point de vue du cédant mature et volontaire en PME**. Il convient désormais d'apprécier la portée du trajet parcouru.

Paillé (2009-4 : 189) livre cinq indices susceptibles de garantir le caractère prometteur d'une problématisation. Selon cet auteur, elle doit autant que faire se peut « a) s'édifier sur la base d'une argumentation ancrée dans des problèmes concrets, b) puiser son inspiration et ses principaux considérants dans des recherches effectuées près des milieux et des gens, c) cibler sa recension des écrits au niveau des recherches compréhensives plutôt qu'explicatives, d) déboucher sur des objectifs de recherche suffisamment larges, et e) mettre en évidence la sensibilité théorique ou expérientielle du chercheur ».

Guidée par ce tracé, la contribution de la thèse s'évalue à l'aune des réponses apportées aux objectifs de recherche initialement fixés, à savoir **proposer une modélisation du processus d'après-transmission (1), dresser une taxonomie des cédants en PME quant à la mise en œuvre et au vécu de l'après-transmission (2) et élaborer des préconisations à destination des cédants et de leurs accompagnants en vue de mieux cerner ce qui est en jeu dans cette phase de réinvestissement adulte (3)**. L'appréciation du travail produit intègre également la mise au jour des vicissitudes des investigations théoriques, méthodologiques et empiriques.

Les objectifs de la conclusion générale

La conclusion de ce travail doctoral vise à mettre en exergue le point de vue original développé qui appréhende l'après-transmission en PME comme un rebond singulier et pluridimensionnel du cédant. Pour ce faire, notre propos s'articule autour des **trois objectifs** que sont la synthèse des apports de la recherche, l'identification des limites de l'étude menée et l'esquisse des voies de recherche qui semblent pertinentes à explorer dans le futur.

Objectif N°1 : Synthétiser les apports de la recherche

Le premier objectif assigné à la conclusion consiste à souligner la contribution de la recherche doctorale à la compréhension d'un objet de recherche jusqu'alors peu investigué. Le décor de l'après-transmission, à savoir les éléments de contexte, la scène de l'après-transmission telle qu'elle s'est déroulée ou se déroule encore et les figures de l'acteur principal qu'est le cédant, dans son jeu, ses rôles, ses interrogations, sont dévoilées. La synthèse qui s'en dégage, exprime tout à la fois la singularité et la pluralité de ce temps humain de rebond dans l'après-transmission.

Objectif N°2 : Présenter les limites du travail doctoral

Dans un second temps, il convient de préciser les limites de la thèse produite. L'identification des lacunes et des faiblesses de la recherche répondent à la question : « Si c'était à refaire ? ». Cette posture réflexive ne dévalorise en rien le travail mené. Bien au contraire, elle vise à déterminer les points d'amélioration comme autant d'autres chemins, de raccourcis ou de détours qui auraient pu être empruntés pour enrichir la démarche intellectuelle, méthodologique et empirique que nous avons construite.

Objectif N°3 : Dessiner les pistes futures de recherche

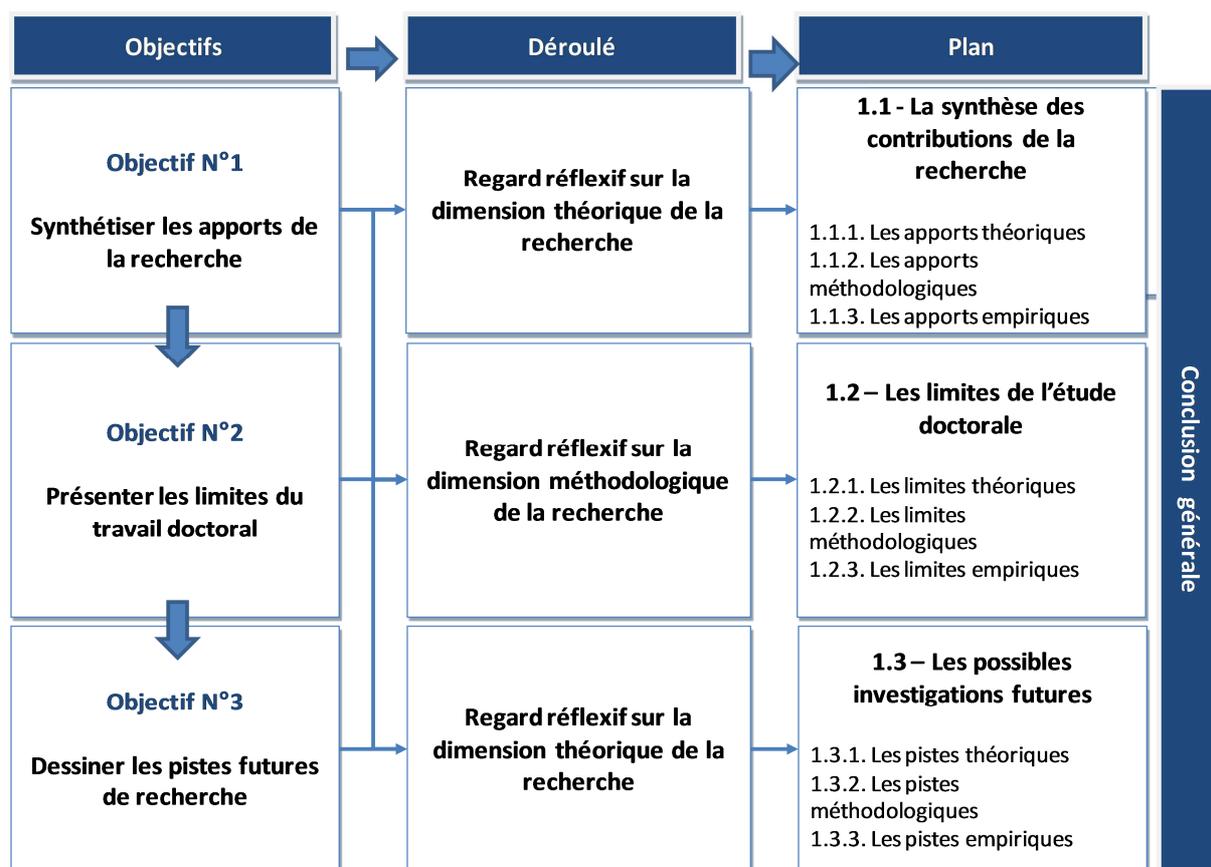
Le troisième objectif concerne cette fois l'avenir. Le dessin des voies futures de recherche répond à l'interrogation : « Et si c'était à poursuivre ? ». A partir du seuil désormais franchi, les réflexions qui se dégagent ont vocation à repérer les approfondissements à engager et les autres portes qui gagneraient à être ouvertes pour fertiliser de nouveaux objets, méthodes ou terrains de recherche.

Le plan de la Conclusion générale

La conclusion générale de cette thèse s'articule en trois temps. Tout d'abord nous présentons les contributions originales de ce travail, tant d'un point de vue théorique, méthodologique que managérial (1.1). Les limites inhérentes aux choix réalisés dans cette recherche et aux

aléas rencontrés sont ensuite précisées (1.2). Enfin, une recherche qualitative étant « toujours en partie logique de la découverte, de l’exploration, de la construction émergente » (Paillé, 2009-4 : 188), son aboutissement est naturellement source de nouveaux questionnements qui sont alors abordés (1.3). La figure ci-dessous, récapitule les objectifs, le déroulé et le plan de la conclusion générale.

Figure C-50 – L’architecture de la conclusion générale



1.1. La synthèse des contributions de la recherche

La recherche débutait par la confirmation de l’intérêt managérial et académique pour la transmission d’entreprise. Interpellée par le constat de la Commission européenne sur le déclin de la synonymie de la transmission des PME avec le départ en retraite de leur propriétaire-dirigeant, nous avons choisi de nous intéresser au devenir du cédant suite à la cession de son entreprise saine.

Un premier état des recherches académiques en la matière confirmait le peu de travaux relatifs à cet objet. Dès lors, nous avons opté pour un accès rapide au réel au travers de l'étude d'un cas pilote. La question initiale de recherche qui se voulait suffisamment ouverte pour autoriser à la fois, une investigation en profondeur et en largeur, se formulait ainsi : « Que recouvre l'après-transmission du point de vue du cédant qui a transmis sa PME, saine ou apparemment saine, pour un motif autre que la retraite ? ». Associée à un protocole méthodologique multi-méthode novateur, composé d'entretiens de récit et de découverte du type MBTI® du cédant, cette première phase d'étude empirique s'est révélée riche d'enseignements. Non seulement, la problématique de recherche et la méthodologie empruntée ont vu leur intérêt confirmé, mais la question de recherche s'est affinée au point d'être énoncée sous la forme suivante : « Dans quelle mesure l'après-transmission du cédant volontaire, d'âge mûr en PME mérite d'être appréhendée comme un rebond pluridimensionnel ? ».

Une revue de littérature pluridisciplinaire portant sur le développement psychosocial de l'adulte mature, l'exploration cognitive de l'adulte à mi-vie, le questionnement de l'identité et les stratégies de réinvestissement s'est avérée pertinente. Elle a engendré la formulation de quatre axes de réflexion qui ont guidé la suite de l'investigation empirique.

Cette dernière a pris la forme de l'étude en profondeur de huit cas de cession anticipée. L'analyse des discours narratifs des répondants a contribué à l'émergence de modélisations novatrices de la construction et du vécu du rebond des cédants dans le contexte préalablement défini.

1.1.1. Les apports théoriques

La contribution théorique de la recherche repose sur trois volets. Le premier d'entre eux concerne **l'amendement de conceptualisations antérieures**. Si la rationalité multiple du patron de PME est confirmée dans ses dimensions économique, politique et familiale (Bauer, 1993), l'étude du vécu de l'après-transmission par les cédants gagne à s'enrichir des perspectives métaphysique et psychologique. Par ailleurs, si les préoccupations humaines régulièrement évoquées en contexte de transmission d'entreprise (Mahé de Boislandelle, 2002) sont confortées dans leur nature (métaphysique, psychologique, patrimoniale, politique et économique-juridico-financière), leur expression diffère dans les cas de transmission anticipée étudiés. Ce premier résultat conforte la singularité du processus de cession qui s'avère indissociable de la dialogique entreprise cédée / cédant.

La seconde contribution conceptuelle de la recherche réside dans la **mobilisation au sein du champ de l'entrepreneuriat, de concepts issus des sciences humaines**. Le recours aux théories du développement psycho-social de l'adulte et des types psychologiques conduit à souligner la singularité des transmissions anticipées. Le concept de transmission-rebond entendu par Bauer (1993) comme ressort unique de *l'Homo Economicus* s'en trouve étendu à toute transmission faisant l'objet d'un réinvestissement de la part du cédant dont les modalités s'avèrent multiples et échappent à une rationalité purement économique. De plus, alors que la perspective développementale de l'adulte peine à trouver des échos empiriques (Lacy et Hendricks, 1980 : 106), il nous semble qu'aborder la vie du cédant dans l'après-transmission au travers de ce prisme révèle son applicabilité sous réserve d'en développer une vision idiosyncrasique.

Le dernier apport théorique du présent travail consiste dans l'**élaboration de nouvelles conceptualisations**. Il répond à deux des objectifs fixés au début de la recherche, à savoir proposer une modélisation du processus d'après-transmission et une taxonomie des cédants-réinvestisseurs en PME. La cession d'entreprise est un changement identifiable dans la vie des propriétaires-dirigeants de PME. La convocation des théories du développement adulte a favorisé l'émergence d'une compréhension qui s'inscrit conjointement dans une interrelation systémique des aires de vie du cédant (Wortley et Amatea, 1982) et dans une conception du processus personnel de changement de vie qui se révèle séquentiel et cumulatif (Houde, [1986] 1999). Dès lors, le modèle processuel de rebond du cédant dans l'après-transmission propose une vision intégrative et pluridisciplinaire de ce phénomène peu étudié. Le tracé d'une taxonomie des cédants-réinvestisseurs en PME contribue enfin à enrichir la compréhension de la dynamique personnelle à l'œuvre, dans ses dimensions métaphysique, psychologique et socio-économique. Les conceptualisations proposées procèdent d'une part d'une approche organismique dans la mesure où le cédant se développe par différenciation alors même qu'il est en transition constante, et d'une vision dialectique d'autre part puisque son évolution en tant qu'adulte mature est indissociable de l'interaction avec l'environnement et l'histoire culturelle et sociale qui l'imprègnent.

1.1.2. Les apports méthodologiques

Si les choix méthodologiques que nous avons opérés sont bien l'apanage de notre sensibilité de chercheur (Paillé, 2009-2), il convient néanmoins d'identifier dans quelle mesure les options retenues ont été porteuses. Dans cette recherche, les apports méthodologiques sont triples. En premier lieu la **richesse du recours à la méthode des récits de vie** en entrepreneuriat est confirmée (Pailot, 1999, 2003 ; Barbot et Richomme-Huet, 2003 ; Bah, 2006). Bien qu'en la matière « toutes les pratiques demeurent idiosyncrasiques » (Houde, 1986 [1999] : 362), deux des trois finalités de cette technique de collecte de données ont été atteintes. Utilisée à des fins de recherche pour accroître les connaissances relatives à notre objet d'étude, cette méthode a semble-t-il, également modestement contribué à une prise de conscience du travail identitaire de certains cédants²⁵⁵. Ainsi, plusieurs répondants ont spontanément évoqué l'intérêt de nos discussions quant à la relecture de leur parcours de vie, à la mise en cohérence des différents morceaux (Houde, [1986] 1999) du puzzle qui leur est propre. Prendre le temps de s'arrêter pour réfléchir, répondre à des questions auxquelles ils n'avaient jusqu'alors pas pensé, font échos aux propos d'Erikson (1997 : 3) : « How difficult it is to recognize and have perspective for just where one is presently in one's own life cycle. Today is like yesterday until you sit back and take stock ».

En second lieu, la **mobilisation de l'indicateur typologique MBTI®** dans une démarche mixte utilisant le questionnaire de personnalité ainsi que l'entretien de découverte du type, nous semble novateur en gestion. Cette technique est apparue pertinente, à la fois comme outil d'investigation du style cognitif du cédant, et comme incitation à l'introspection et au discours narratif de ce dernier. En procédant de la sorte, non seulement les stratégies de positionnement conformes à la désirabilité sociale (Kummerov, 1988 ; Walck, 1992) ou managériale (Ganster, Hennessy et Luthans, 1983) ont pu être déjouées, mais encore les critiques relatives au choix forcé des réponses et au calcul d'un score dichotomique ont été levées (Vacha-Haase et Thompson, 2002).

En dernier lieu, **l'usage du logiciel NVivo fondé sur un mode de raisonnement abductif** nous apparaît comme peu fréquent. En effet, la littérature académique consultée fait régulièrement référence à des processus analytiques de nature déductive ou inductive (Bazeley, 2007 [2009] ; Lebègue, 2011) et en précisent de manière détaillée les modalités de

²⁵⁵ L'emploi du récit de vie à des fins éducatives et pédagogiques sera évoqué ultérieurement.

mise en œuvre. Bien que des démarches mixtes soient encouragées (Bazeley, 2007 [2009]), l'explicitation de cet usage nous semble jusqu'alors peu exposée.

1.1.3. Les apports empiriques

L'apport empirique de la thèse consiste à élaborer des préconisations à destination du cédant et de ses accompagnants, en vue d'accéder à une compréhension fine et pluridisciplinaire de ce qui est en jeu dans le processus de rebond. Cette contribution pratique répond au troisième objectif que nous avons fixé à la recherche et prend la forme d'une **grille de diagnostic** qui prend en compte les trois phases de l'évolution du statut du cédant, du réinvestisseur potentiel qui se révèle, au réinvestisseur réel. Préalablement à sa présentation, nous précisons l'intérêt de l'acteur principal du rebond et de ses accompagnants à se servir des pistes de réflexion proposées.

1.1.3.1. L'intérêt pour le cédant

Face à une vision romantique de la vie où devenir adulte conduit à renier ce qu'on est au plus profond en discréditant ses rêves, en acceptant des concessions et en se soumettant aux obligations de l'environnement, la perspective psychosociale du développement humain incite l'adulte mature à « s'autodéterminer dans l'interdépendance, devenir responsable de ses choix, risquer d'être soi et prendre part à l'humanité » (Houde, 1986 [1999] : 391).

Ce point de vue nous semble propre à répondre aux attentes exprimées par les dirigeants de petite entreprise qui sont d'avoir « la possibilité de prendre du recul, de parvenir à une compréhension d'une situation vécue parfois difficile, souvent la recherche d'un regard ou d'une écoute extérieure » (Hlady Rispal, 2000 : 65). Les comportements précités concourent à la **construction ou au maintien du cédant en tant que sujet** dans la mesure où « l'action, la réflexivité et la sensibilité » en sont les indispensables fondements (de Gaulejac, 2009).

Le rebond du cédant mature renvoie l'individu à ses manières habituelles de faire alors que sa vie se modifie. D'un environnement globalement stable et satisfaisant, la transmission volontaire de sa PME et l'avancée en âge engendrent un contexte nouveau auquel il lui revient de s'adapter. Dès lors, la mise à disposition d'un cadre de réflexion nous semble utile à plusieurs titres. Cauvin et Cailloux (2001 : 23) soulignent que « le changement est d'autant plus difficile pour la personne, que le Moi Opérationnel aura mieux réussi ». Le désarroi vécu

par certains cédants dans la mise en œuvre du rebond, quand bien même il ne fût que de courte durée, corrobore de notre point de vue l'intérêt d'une introspection encadrée. De plus, l'usure de la santé des dirigeants de PME (cas B, D, E et I) renforce la nécessité d'une écologie de vie (Torrès, 2012) et légitime un questionnement ouvert sur les aménagements voire les renoncements à opérer. Par ailleurs, Vaillant (1977) et Sheehy (1982) considèrent que les individus les plus accomplis sont ceux qui portent un intérêt à autrui supérieur au leur ; le dessin d'engagements adaptés aux désirs et aux capacités du cédant s'annonce prometteur.

1.1.3.2. L'intérêt pour les accompagnants du cédant

Bien que Gould (1981) insiste sur la nature solitaire (*lonely*) du processus de transformation de l'adulte, force est de constater au travers des réponses des cédants que s'ils conservent la maîtrise décisionnelle de leur destinée, ils « apparaissent beaucoup moins solitaires que décrits par la littérature » (Observatoire des PME, 2006 : 84). Ils entretiennent des relations de proximité avec leur expert-comptable, dont les préconisations débordent du champ strict de l'entreprise. Dans ce contexte, le repérage et la compréhension des mécanismes de défense du cédant ont des vertus pédagogiques, non seulement pour lui-même mais également pour toute personne susceptible de l'accompagner dans son développement (Vaillant, 1977). Formaliser des axes de questionnement qui permettent aux conseillers privilégiés du propriétaire-dirigeant de PME d'apprécier la différence alors que comprendre l'autre demeure complexe (Sainsaulieu, 1997), nous semble pouvoir contribuer à affiner leur oreille empathique (Riverin-Simard, 1987). A l'instar d'Hudson (1999), nous pensons que mobiliser les concepts relatifs à la structure et aux aires de vie (Levinson, 1990 ; Wortley et Amatea, 1982), appréhender finement les étapes du processus transitionnel (Erikson, 1997) que vit le cédant, peut s'avérer utile pour les accompagnants afin qu'ils comprennent le vécu parfois difficile de leurs clients, qu'ils favorisent les apprentissages et les renoncements nécessaires et les guident vers des transitions réussies et pleines de sens (Hudson, 1999).

1.1.3.3. Un guide de diagnostic

« Le processus [d'évolution] n'est pas nécessairement, et même pas souvent, conscient. Le cycle se déroule qu'on le veuille ou non. Le subir ou en prendre conscience aboutissent cependant à des résultats différents » (Cauvin et Cailloux, 1994 [1998] : 109). Le support de diagnostic que nous proposons se conçoit comme une **aide au questionnement du cédant**. En effet, certaines personnes sont plus enclines que d'autres à aborder avec enthousiasme les changements associés au mitan ou à toute autre transition de vie (Houde, [1986] 1999). Il convient alors d'enrichir le guide figurant en page suivante, en vue de l'adapter au contexte spécifique du rebond, de sorte que le cédant développe les comportements adaptatifs les plus efficaces au regard des enjeux qui se présentent à lui.

Les thèmes de réflexion proposés se fondent sur la « motivation à l'évaluation de soi » (Martinot, 2009 : 40) et la « motivation à la vérification de soi » (Martinot, 2009 : 44-45). La première résulte du désir de chacun de se connaître de manière plus précise, tandis que la seconde vise à maintenir une image de soi cohérente dans le temps. En cela, le regard d'autrui est indispensable comme miroir social, confirmation d'appartenance à un groupe et support de différenciation. Comme l'évoque Tap (2009 : 57), l'« identité se caractérise autant par la gestion de ressemblances que par l'affirmation de différences ». Permettre au cédant d'auto-évaluer son parcours de vie (Kühlen, 1964), de « se positionner dans le chaos des transitions successives » (Spencer et Spencer, 1993 : 16), de se défaire de ses projections par une lucidité bienveillante envers lui-même (Houde, [1986] 1999), de renoncer à de vieilles images de son *self* (Viorst, 2003), et de mettre en œuvre les rituels adaptés à son changement de situation, sont autant d'actes matures susceptibles de favoriser un rebond réussi.

Tableau C-51 – Guide de diagnostic du cédant en vue de l'élaboration et du suivi du rebond

Phase		Objectifs	Axes de questionnement
N°1	<p>PHASE DE PRISE DE DECISION DU REBOND</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase préliminaire • Sortie de rôle • Rupture du cycle d'investissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le point - Rompre le lien avec l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les motivations du rebond ? - Quelles sont les parts d'identité dont je souhaite me défaire et/ou dont je vais me séparer de fait ? - Qu'est-ce qui est ou va être inconfortable dans la période en cours ? - En quoi suis-je actuellement vulnérable ? - Quelle est l'ampleur de la séparation que je vis ? - Comment je vis le silence à respecter en interne/externe, quant à mon projet de retrait ? - Sur quels conseils et/ou quelles personnes, je peux m'appuyer ? - Qu'ai-je appris durant la période de rupture ?
N°2	<p>PHASE D'ELABORATION DU REBOND</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase liminaire • Socialisation anticipée de rôle • Etude des options de réinvestissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventer le futur - Formuler le projet - Mûrir le projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment puis-je officialiser ma sortie de l'entreprise ? Et pour qui ? - Comment puis-je officialiser, pour moi, ma sortie de l'entreprise ? - Avant de me lancer dans un nouveau projet, est-ce que j'envisage de réaliser des activités qui me seraient bénéfiques ? - Quel a été mon chemin de vie jusqu'à présent ? (toutes sphères de vie concernées) - Quels ont été les éléments de satisfaction ? - Quels ont été les éléments d'insatisfaction ? - Qu'est-ce que je sais de moi ? (fonctionnement, valeurs) - Qu'est-ce que je souhaite aujourd'hui, pour l'ensemble de mes sphères de vie ? - Qu'est-ce que j'ai perdu et que je souhaite retrouver ? - Qu'est-ce que j'ai gagné et que je souhaite conserver ? - Quelles sont les compétences, y compris le capital relationnel, dont je dispose ? - Quels sont les intérêts nouveaux auxquels je souhaite laisser de la place dans ma vie ? - Quels sont les intérêts anciens auxquels je souhaite redonner de la place ?

Tableau C-51 (suite) – Guide de diagnostic du cédant en vue de l’élaboration et du suivi du rebond

Phase		Objectifs	Axes de questionnement
N°2	<p>PHASE D’ELABORATION DU REBOND</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase liminaire • Socialisation anticipée de rôle • Etude des options de réinvestissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventer le futur - Formuler le projet - Mûrir le projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles compétences complémentaires dois-je développer ou m’adjoindre ? - Est-ce que j’envisage de rester actif dans le domaine entrepreneurial ? Si oui, comment ? - Est-ce que j’envisage de rester actif pour le territoire ? Si oui, comment ? - Quels scénarios ai-je envie d’étudier ? - Dans quelle mesure ai-je pris en compte mon âge ? - A quoi puis-je et/ou dois-je renoncer ? - Qu’est-ce qui va changer ? - Comment puis-je évaluer la faisabilité des différents scénarios ? - De quelles informations complémentaires ai-je besoin pour affiner le projet ? - Comment puis-je confronter mon projet à la réalité du terrain ? - Quels objectifs et quelles priorités je me fixe ? Dans les domaines de : <ul style="list-style-type: none"> o La carrière o La famille o L’intimité o La vie intérieure
N°3	<p>PHASE DE MISE EN ŒUVRE DU REBOND</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase de réagrégation • Socialisation de rôle • Réinvestissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Lancer le nouveau projet de vie - Rentabiliser le projet 	<ul style="list-style-type: none"> - De quelles informations et/ou compétences complémentaires ai-je besoin pour que le projet lancé soit satisfaisant pour moi et pour autrui ? - Quelles autres actions puis-je mettre en œuvre ? - Quelle évaluation régulière, je fais de ma nouvelle vie ?

Au final, contrairement à Cauvin (1988 : 231) qui souligne que : « ce n'est pas le paysage qu'il faut changer, mais l'œil qu'il convient d'éduquer », les résultats de la recherche plaident conjointement en faveur de ces deux orientations. S'il convient de former l'œil du cédant-réinvestisseur afin qu'il gagne en clairvoyance et exprime la force de sa maturité, il est tout aussi utile de lui donner la possibilité de modifier son paysage intérieur et extérieur.

Figure C-51 – Une synthèse des apports de la thèse



1.2. Les limites de l'étude doctorale

Nous abordons désormais les points possibles d'amélioration de ce travail doctoral. La démarche réflexive qui clôt la recherche revient à souligner les limites inhérentes aux choix de positionnement théorique, méthodologique ou empirique, qui ont été faits en amont ou en cours du processus d'étude.

1.2.1 Les limites théoriques

Les amendements théoriques relèvent de notre point de vue de la volonté de **produire une compréhension globale d'un processus** et de la **difficulté d'appréhender la période du mitan**. S'agissant d'une recherche exploratoire portant sur un phénomène peu connu, le premier aspect nous semble difficilement dissociable d'une étude qui se veut novatrice et pluridisciplinaire. Forcément empreints de complexité de par la multiplicité des composantes processuelles identifiées, les résultats de la recherche doivent se concevoir comme une esquisse, au sens d'une première étude, de composition théorique indiquant les grandes lignes d'un projet qui reste à poursuivre²⁵⁶.

La seconde limite théorique est récurrente dans les études portant sur le développement psychosocial de l'adulte. La recherche se centrait sur la mi-vie des cédants sachant qu'il se révèle délicat d'identifier *a priori* les frontières du mitan, l'âge étant un faible indicateur en la matière. Les résultats de la recherche corroborent cependant que le mitan de l'adulte n'est pas un virage mais bien un passage englobant plusieurs transitions sur « un empan d'environ vingt-cinq ans, alternant entre des périodes d'harmonie et de bien-être et des périodes d'insatisfactions et de remises en question » (Houde, 1986 [1999] : 309).

1.2.2. Les limites méthodologiques

La limite méthodologique majeure qui nous apparaît avec le recul est associée à la volonté de nous centrer sur le cédant comme acteur privilégié du processus de rebond. Cette option se fondait d'une part sur la solitude du dirigeant dans les décisions stratégiques (Observatoire des PME, 2005) et le caractère solitaire du processus développemental de l'adulte

²⁵⁶ Définition d'"esquisse" élaborée à partir de la lexicographie de ce substantif, sens A.- B.-A. , consultée le 2 septembre 2012 à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/esquisse/substantif>.

(Gould, 1981). Il nous semble qu'un renforcement de la multi-angulation des données au travers de la sollicitation des acteurs de proximité du dirigeant, à savoir son conjoint et/ou ses ex-collaborateurs et/ou ses conseils privilégiés, permettrait d'accroître une conception du phénomène étudié qui se veut holistique (Gombault, 2005). Cette orientation nous semble d'autant plus opportune que les aires de vie sont imbriquées (Wortley et Amatea, 1982) et que le processus de développement psychosocial de l'adulte est de nature profondément interactionnelle et interpersonnelle (Gould, 1981).

1.2.3. Les limites empiriques

Les voies d'amélioration de l'étude empirique sont à relier à certains de nos choix méthodologiques. La difficulté d'accéder à des cédants de PME saine, hors contexte de retraite, nous a conduite à constituer un échantillon qualitatif grâce à la mobilisation de nos contacts personnels et professionnels. Un de nos répondants corrobore d'ailleurs cette difficulté d'accès :

Cas G : « *Je ne connais pas de confrère qui... Ah si, si, j'ai un ami intime qui a vendu à quarante ans, mais une fortune lui, une grosse fortune, il a vendu son entreprise qu'il avait créée. [...] C'est le seul que je connaisse qui est parti plus tôt, et qui n'a pas retravaillé depuis* ».

L'inconvénient précité plaide en faveur de l'enrichissement de l'étude empirique par l'accès à des cas extrêmes, ce qui n'est pas sans nécessiter une réflexion approfondie sur les modalités optimales pour identifier les cédants concernés.

1.3. Les approfondissements à envisager

L'identification des pistes futures de recherche, dernière étape du regard réflexif porté sur le travail accompli, répond au besoin d'approfondir la compréhension de l'objet de recherche étudié dans la thèse ou à celui de mettre en relation les résultats actuels avec d'autres concepts, méthodes ou terrains d'études en vue de poursuivre la production de savoirs nouveaux.

1.3.1. Les pistes théoriques de recherches futures

Conduire une recherche nécessite de délimiter un cadre conceptuel à partir duquel les données empiriques prendront progressivement sens. Pourtant l'investigation que nous avons menée, a régulièrement suscité l'envie d'explorer d'autres théories, que ce soit au sein des sciences de gestion ou des sciences humaines. Leur identification permet aujourd'hui de tracer d'autres chemins potentiels de compréhension, que nous précisons ci-dessous.

Un premier axe de réflexion théorique consisterait à questionner la **théorie des options réelles**. Bien que cette approche conceptuelle trouve son origine dans le champ de la finance (Burger-Helmchen, 2007), cet auteur prône sa transposition dès lors qu'il s'agit d'appréhender la flexibilité des décisions des dirigeants. Il nous semble alors que mobiliser la chaîne d'options contribuerait à enrichir la compréhension du processus de réinvestissement du cédant. Les questions affluent déjà : Quelle option potentielle de désinvestissement et/ou de réinvestissement le dirigeant a-t-il identifiée ? Quelles combinaisons de ressources, dont la cession de sa PME, conçoit-il pour transformer une option potentielle en option réelle ? Comment évalue-t-il le coût d'exercice de cette option ? Et dans l'hypothèse où il y souscrit, quelles nouvelles options sa décision produit-elle ?

Le second volet de questionnement théorique se fonde sur l'impact de la transition de rôle (Cadieux et Brouard, 2009) sur la conversion identitaire (Darmon, 2006) du cédant. Selon ce dernier auteur, l'intensité de la rupture et la capacité de rebond de l'individu conduisent à des changements identitaires de nature différente. En considérant que **la socialisation** procède d'un processus continu, de quelle catégorie relève celle dont l'ex-proprétaire-dirigeant de PME est le sujet ? S'agit-il d'une socialisation de renforcement, de conversion ou de transformation ? Par ailleurs, en nous intéressant au devenir professionnel des cédants, il semble opportun d'investiguer le concept de **socialisation organisationnelle** (Lacaze et Fabre, 2005), dans la mesure où certains d'entre eux reprennent une activité salariée après la cession de leur entreprise. Parmi les cas étudiés, deux des cédants rencontrés (cas F et H) ont vécu une conversion professionnelle identitaire (Dubar, 2006) délicate. Ils ont rencontré des difficultés d'intégration dans un contexte d'organisation et/ou de style managérial très différents de leur vécu professionnel antérieur. En l'espèce, les questions suivantes peuvent être posées : Comment le cédant peut-il se forger une image pertinente de sa future vie

professionnelle avant même de l'avoir commencée ? Comment soutenir la pro-activité du cédant dans la collecte d'informations propices à une intégration réussie dans sa nouvelle vie professionnelle (Louis, 1980) ? Comment faciliter l'appropriation d'attitudes et de connaissances nécessaires pour être reconnu comme membre à part entière de l'organisation qu'il a intégrée (Fischer, 1986) ?

Le troisième axe théorique qui, de notre point de vue, mériterait d'être exploré, concerne le thème de la **carrière** et certains concepts qui lui sont associés. La recherche s'est intéressée au maintien et au transfert des identités entrepreneuriales et professionnelles des cédants dans l'après-transmission. Les résultats ont mis en exergue la variété des motivations des répondants à abandonner, préserver ou opérer un transfert de telle ou telle part de leur identité dans le monde professionnel. Dès lors, l'identification des **ancres de carrière**, entendues comme « l'étude des motivations dominantes qui sont à la base d'une orientation de carrière » (Bastid et Bravo, 2006) peut-elle enrichir la compréhension de la singularité des trajectoires professionnelles et entrepreneuriales des cédants-réinvestisseurs ? Et dans quelle mesure une compréhension fine de « la perception par l'individu de ses capacités et talents professionnels, de ses valeurs de base » (Schein, 1990) concourrait-elle à éclairer judicieusement les choix des cédants dans leur vie d'après-transmission ? Enfin, s'intéresser aux motivations de rebond du cédant et à sa performance, mérite sans doute de questionner le **sentiment de réussite professionnelle** (Arthur, Khapova et Wilderom, 2005). En effet, le caractère polysémique de la performance (Cadiou, 2008 ; Véran, 2008) rend difficile l'évaluation de la création de valeur assortie au réinvestissement. Puisque les approches actionnariale et partenariale abordent la création de valeur « comme un excès de résultat par rapport aux attentes exprimées » (Cadiou, 2008 : 13-14), interroger les cédants sur leurs attentes et leurs réalisations objectives et subjectives dans la phase de rebond en construction ou en cours de réalisation, conduirait à clarifier ce point de vue.

1.3.2. Les autres voies méthodologiques

Les pistes futures à caractère méthodologique sont de deux ordres. D'une part, nous avons opté pour une étude en coupe, c'est-à-dire que les entretiens se sont déroulés sur une période de temps relativement restreinte, même si un certain délai a pu s'écouler entre les différentes entrevues avec un même cédant. L'analyse des discours recueillis et la confrontation de la

perception des répondants d'un rendez-vous à l'autre, ont mis en exergue la prégnance d'un processus de rebond en constante évolution et évaluation. Si certains cédants ont des projets non encore réalisés, d'autres en sont déjà à leur second rebond depuis la cession de leur PME. Si la recherche devait être poursuivie, il paraîtrait judicieux de mener des **études de cas longitudinales** afin d'approfondir le caractère profondément dynamique du processus de rebond. Intégrer l'importance de la perspective temporelle dans le développement humain au travers d'un outillage méthodologique qui donne toute la place à cette dimension, soutient « l'intuition que le sens du temps joue un rôle dans la transformation de l'identité au cours de la vie adulte [qui] demande à être explicitée et fondée, d'autant qu'elle semble centrale pour comprendre comment l'adulte change » (Houde, 1986 [1999] : 184). Les questions à aborder pourraient être : Comment repérer plus finement la modification dans le temps de la saillance des identités, qu'elles soient professionnelle, entrepreneuriale ou d'une autre nature ? Dans quelle mesure, l'usage d'une échelle adaptée à la mesure de la saillance de l'identité (Callero, 1985) contribue à affiner l'appréhension de la conversion identitaire du cédant ?

D'autre part, nous avons opté pour un mode de raisonnement abductif et un dispositif qualitatif de collecte et d'analyse des données en raison du caractère prometteur de ces orientations (Thiéart, 1999 [2003]) quand il s'agit de découvrir un phénomène complexe peu investigué. S'il est clair que notre intention consistait à proposer « une » réalité du processus de rebond du cédant circonscrite aux contextes étudiés, et non la réalité de ce phénomène dans une acception universelle, la question de la **capacité de généralisation de la « théorie locale »** produite (Hlady Rispal, 2002 : 104) se pose désormais. Nous proposons de poursuivre la mise à l'épreuve de la conceptualisation propre au terrain qui a permis de la faire émerger en suggérant sa confrontation à d'autres réalités qui sont précisées au paragraphe suivant.

1.3.3. Les futures études empiriques possibles

S'agissant de l'ouverture de nouveaux terrains d'études, deux axes de transferts potentiels peuvent être envisagés. Le premier élargissement réside dans une plus grande prise en compte de la **dimension générationnelle**. La recherche s'est focalisée sur le mitan des cédants, alors que l'étendue de cette phase de vie a déjà été soulignée. Dès lors, il convient sans doute de porter un regard plus aigu sur les populations situées aux extrêmes de la mi-vie, à savoir les

cédants d'environ 35-40 ans et ceux âgés aux alentours de 50-55 ans. Si l'étude des premiers est déjà sujet d'étonnement car « les dirigeants ne sont pas tous stressés et fatigués » et que l'« on voit émerger une nouvelle génération de dirigeants plus soucieux d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle » (Observatoire des PME, 2006 : 84), les seconds nous semblent intéressants à étudier plus avant, dans la mesure où la perspective de la retraite, qu'elle soit anticipée (même si les dérogations en la matière se réduisent) ou qu'elle soit retardée en raison des dernières mesures législatives entrées en vigueur n'est peut-être pas anodine dans la manière de penser et de mettre en œuvre les transmissions-rebonds. Ces ouvertures procèdent de l'approche organismique du développement humain dans la mesure où les effets sociétaux « constituent autant d'évènements ou de contextes susceptibles de faire évoluer la perception des gratifications ou des désappointements narcissiques, forces motrices de l'évolution ou de la stagnation du *self* » (Colarusso et Nemiroff, 1981).

Le second volet d'extension de l'étude empirique pourrait s'intéresser à **d'autres modalités de rebonds** que celles auxquelles nous avons accédé au travers d'un échantillon constitué selon le procédé de la « boule de neige ». Nous pourrions ainsi souhaiter rencontrer des cédants rentiers, des cédants ayant poursuivi une activité salariée auprès du repreneur voire encore, ouvrir notre recherche à des cédants-réinvestisseurs qui sont restés actionnaires minoritaires de la PME qu'ils ont cédée.

Nous avons cependant conscience qu'accéder à ces nouveaux cas d'études et/ou procéder selon une méthodologie longitudinale gagnerait à nouer un partenariat avec un réseau d'experts-comptables qui, en tant que conseils privilégiés des dirigeants de PME, pourraient être des prescripteurs de grande qualité.

La fin d'une rencontre entre funambules....

Dans un paragraphe antérieur, nous empruntons à Hlady Rispal (2002), l'image du chercheur-funambule en apprentissage permanent. Ce portrait s'applique également aux cédants que nous avons interviewés. Les propos colligés dessinent des lignes de vie rarement linéaires. Tantôt lignes brisées, tantôt courbes harmonieuses, la cohérence des parcours de vie se reconstruit *a posteriori* au travers du récit qui opère un « lissage de la trajectoire biographique » (Bertaux, 1997 [2005]). Chaque personne interrogée est comme « le

funambule sur son fil, [il] n'est jamais totalement immobile ; son équilibre est en fait une série de déséquilibres incessamment corrigés » (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002] : 57-58).

Finir cette recherche, c'est aussi revenir sur les rencontres avec les répondants de notre étude. Hlady Rispal (2000 : 64) souligne que « les intérêts entrepreneuriaux dépassent une logique d'action pure ». Ainsi, les cédants interrogés ont accepté de nous accorder un temps que nous savons précieux. Ils se sont livrés au travers de leurs récits selon leur capacité et leur volonté narrative et introspective. Leur attitude confirme que, bien que régulièrement sollicités, les dirigeants de PME semblent apprécier de devoir réfléchir avec ou face à un chercheur, d'être écoutés sans contrepartie pécuniaire ni relation de pouvoir et, de briser pour un temps leur isolement (Hlady Rispal, 2000). Pour tout cela, nous leur adressons nos remerciements les plus sincères.

Bibliographie

A

AGNEL, A. (2004), *Jung : la passion de l'Autre*, Collection Les essentiels Milan. Toulouse : Editions Milan, 63 p.

ALIOUAT, B. (1998), *Paradigmes de recherche en sciences de gestion*, Communication à la Journée de Recherche en Gestion, Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE), 23 octobre, pp. 19-27.

ALLARD-POESI, F., DRUCKER-GODARD, C. et EHLINGER, S. (1999 [2003]), « Analyses de représentations et de discours », dans THIETART R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition. Paris : Dunod, pp. 449-475.

AMANN, B. (1999), « Transmission de l'entreprise », dans LE DUFF R., *Encyclopédie de la gestion et du management*. Paris : Dalloz, pp. 1230-1231.

ARNAUD, G. (1996), « Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche *in situ* », *Economies et Sociétés*, N° 22, pp. 235-264.

ARNOULD, C., CADIOU, C. et STEPHAN, S. (2010), « L'identité entrepreneuriale et l'intention de réinvestissement suite au départ en retraite : le cas du dirigeant de PME », dans CADIOU, C. (dir.), *L'intention en sciences de gestion*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, pp.145-163.

ARNOULD, C. et STEPHAN, S. (2006), « Crise d'identité du propriétaire dirigeant suite à la cession de sa PME », *Actes du 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et en PME* (CIFEPME), Fribourg, Suisse, 25-27 octobre, 21 p.

AROCENA, J., BARNOUX, P., MINGUET, G., PAUL-CAVALIER, M., et RICHARD, P. (1983), *La création d'entreprise, un enjeu local*. Paris : La documentation française, 136 pages.

ARTAUD, G. (1989), « Chapitre II – Crise de l'adulte et résurgence du dilemme », dans *L'intervention éducative*, Presses de l'Université d'Ottawa, pp. 23-39.

ARTHUR, M.B., KHAPOVA, S.N. et WILDEROM, C.P. (2005), « Career success in a boundaryless career world », *Journal of Organizational behavior*, vol.26 (2), pp. 177-202.

AVENIER, M.J. (2011), « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! », *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 7, N° 1, Printemps, pp. 39-52.

B

BAH, T. (2006), *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME – une approche par la théorie du deuil*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier1, juin, 386 p.

BAH, T. (2002), « Le marché de la transmission d'entreprise en France : constats et généralités », *Colloque Les enjeux de la transmission d'entreprise*, GESEM, Montpellier, 5-6 décembre, pp. 10-24.

BAH, T. et BOUSSAGUET, S. (2008), « La psychologie de la transmission en PME », XIX^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Gestions des Ressources Humaines (AGRH), Dakar, Sénégal, 9-12 novembre, 16 p.

BAILLETTE, P. (2003), « Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle ? », *Revue Internationale de PME*, Vol. 16, N°1, pp. 43-73.

BANQUE DU DEVELOPPEMENT DES PME (coord.) (2000), *Livre blanc - Transmission d'entreprises : enjeux et mode d'emploi*, 3B Conseils, octobre, 96 p.

BARBOT, M.C. et RICHOMME-HUET, K. (2003), « Le contexte successoral des PME familiales implique-t-il un processus entrepreneurial ? », *Colloque AIREPME - L'entrepreneuriat en action : contextes et pratiques*, octobre, Agadir, 22 p.

BARNES, L.B. et HERSHON, S.A (1994), « Transferring Power in the Family Business », *Family Business Review*, Vol.7, N° 4, pp. 377-392.

BARREYRE, P. et BOUCHE, M. (1977), « Le désinvestissement stratégique dans l'entreprise », *Direction et Gestion*, N° 3, mai, pp. 7-16.

BASTID, F. et BRAVO, B. (2006), « Réussir sa carrière : approche conceptuelle » dans EL AKREMI, A., GUERRERO, S. et NEVEU, J.P. (2006), *Comportement organisationnel -volume 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Editions de Boeck Université, pp. 143-167.

BAUER, M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Collection l'Entreprise, Paris : Interéditions, 245 p.

BAUM, J.R., FRESE, M. et BARON, R.A. (2007), *The psychology of entrepreneurship*. Mahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, 400 p.

BAUMERT, H. (1992), *Succession dans la PME familiale – Prévoir pour réussir*. Paris : Les Editions d'Organisation, 211 p.

- BAYAD, M., BARBOT, M-C. (2002), « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille », *6^{ème} Congrès international francophone sur la PME (CIFEPME)*, Montréal, Québec, octobre, 26 p.
- BAYAD, M., BOUGHATTAS, Y. et SCHMITT, C. (2006), « Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition des compétences », *8^{ème} Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, 25-26-27 octobre, Fribourg, Suisse, 16 p.
- BAYAD, M., GALLAIS, M., MARIN, X. et SCHMITT, C. (2010), « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », *Revue Management et Avenir*, N°40, octobre, pp. 116-140.
- BAZELEY, P. (2007 [2009]), *Qualitative Data Analysis with NVivo*. London : SAGE Publications Ltd, 217 p.
- BANQUE DE DEVELOPPEMENT DES PME (BDMPE) (1998), *La transmission des PME-PMI - 10 années d'expérience de la Banque de Développement des PME*, septembre, 46 p.
- BECKER, H.S (2002), *Les ficelles du métier : Comment construire sa recherche en sciences sociales*, Collection Guides Grands Repères. Paris : Editions La Découverte et Syros, 353 p.
- BEDUWE, C. (1992), « Mobilité professionnelle et formation » dans COUTROT L. et DUBAR C. (dir.), *Cheminements professionnels et mobilités sociales*. Paris : La Documentation française.
- BELK, R. (1988), « Possessions and the Extended Self », *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, Issue 2, September, pp.139-168.
- BERGER, P. et LUCKMANN, T. (1966 [2002]), *La construction sociale de la réalité*, traduction par Taminioux P. Paris : Meridiens Klincksieck.
- BERTAUX, D., (1997 [2005]), *L'enquête et ses méthodes : Le récit de vie*, Collection Sociologie 128. Paris : Armand Colin, 2^{ème} édition, mai, 127 p.
- BOGDAN, R. C. et BIKLEN, S. K. (2006), *Qualitative research in education: An introduction to theory and methods*, 5th Edition. Allyn & Bacon.
- BOUCHARD, V. (2009), *Intrapreneuriat - Innovation et croissance - Entreprendre dans l'entreprise*. Paris : Dunod Editeur, 208 p.
- BOUCHER, S. (2003), *La réorientation de carrière au mitan de la vie*, Université de Laval, 114 p.
- BOUSSAGUET, S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I, décembre, 449 p.

BOUTIGNY, E. (2005), « Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? », *Revue Management et Avenir*, N° 4, pp. 59-69.

BOUTILLIER, S. et UZUNIDIS, D (2000), « Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur » dans VERSTRAETE, T., *Histoire d'entreprendre- les réalités de l'entrepreneuriat*. Cormelles-le-Royal : Editions Management et Société.

BRANCALEONI, E. et MASQUELIER, F. (2005), *Transmettre, céder ou reprendre une entreprise : Préparation, Modalités, Aides*. Paris : Editions Delmas, 272 p.

BRENIFIER, O. (2002), « La problématique », *Diotime-L'Agora, Revue internationale de didactique de la philosophie*, N° 14, avril.

BRIGGS MYERS, I. (2001), révisée par Kirby L.K. et Myers K.D., *Introduction aux Types Psychologiques*, 6^{ème} édition, édition française. Oxford : OPP Limited, 43 p.

BRIGGS, K. et MYERS, I.B. (1957 [1962]), *Myers-Briggs Type Indicator form F*. Princeton, NJ : Educational Testing Service.

BRILLET, F. et HULIN, A. (2009), « La vision prospective à l'épreuve de la tradition : le devenir des métiers des compagnons du devoir », *Revue Management & Avenir*, N° 25, pp. 354-370.

BRIM, O.G. JR. ET RYFF, C.D. (1980), « On the Properties of Life Events », dans BALTES, P.B. BRIM, O.G. JR. (dir.), *Life-Span Development and Behavior*, Vol. 3. Academic Press, pp. 368-388.

BRUYAT, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, octobre, 431 p.

BÜHLER, C. (1973), « La vie humaine dans sa totalité », dans BUGENTAL, J.F.T. (dir.), *Psychologie et libération de l'homme*. Verviers : Belgique, Gérard & Co, pp.109-120.

BURGER-HELMCHEN, T. (2007), « Les dangers d'une approche financière des options réelles », *La Revue française de gestion*, N°33/170.

BURKE, P. J. et REITZES, D. C. (1991), « An identity theory approach to commitment », *Social Psychology Quarterly*, 54, pp. 239-251.

C

CABY, J. et HIRIGOYEN, G. (2001), *La création de valeur de l'entreprise*, Paris : Economica.

CADIEUX, L. et BROUARD, F. (2009), *La transmission des PME- Perspectives et enjeux*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 262 p.

CADIEUX L. et DESCHAMPS B. (2009), « Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue ! », *Revue Internationale de la P.M.E.*, Vol. 22, N°3-4, pp. 7-12.

CADIEUX, L. et LORRAIN, J. (2004), « Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager ? », *Gestion*, N° 29, Vol. 3, automne, pp. 120-128.

CADIEUX, L. et LORRAIN, J. (2002), « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique inestimable comportant des défis estimables pour les chercheurs », *6^{ème} Congrès international francophone sur la PME (CIFEPME)*, octobre, 18 p.

CADIEUX, L. et MORIN, M. (2008). *La transmission des PME : Une étude sur les habitudes d'utilisation des ressources externes par les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs*, septembre, 55 p.

CADIN, L. (1998), « Les `carrières nomades', recherche empirique et apports pour la GRH éclatée », dans ALLOUCHE, J. et SIRE, B. (dir.), *Ressources Humaines : une gestion éclatée*. Paris : Economica, pp 109-133.

CADIOU, C. (2008), « Introduction », dans CADIOU, C. (dir.), *La performance en management : de la perception à la réalisation*, Collection « Des Sociétés ». Rennes : Presses Universitaires de Rennes, pp. 13-15.

CADIOU, C. (1990), *Le redéploiement stratégique de l'entreprise*. Paris : Les Editions d'Organisation, 237 p.

CADIOU, C. (1989), « Un modèle descriptif du désinvestissement en France », *Revue Française de Gestion*, N° 75, septembre-octobre, pp. 41-54.

CADIOU, C., MICU, R. et MORVAN, J. (2008), « Les rationalités stratégiques : utopie ou réalité de la performance globale », dans CADIOU, C. (dir.), *La performance en management : de la perception à la réalisation*, Collection « Des Sociétés ». Rennes : Presses Universitaires de Rennes, pp. 19-40.

CADIOU, C., MORVAN, J. et GABRIEL, P. (2005), « Cohérence et gouvernement d'entreprise : La construction d'une légitimité globale », *Actes de la XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de Loire, Angers, 26 p.

CAHEN, R. (1964 [2006]), *Préface à l'édition française de Jung C.G. (1964 [2006]), Dialectique du Moi et de l'inconscient*, Paris : Editions Gallimard, 287 p.

CALLERO, P. L. (1985), « Role-Identity Saliency », *Social Psychology Quarterly*, Vol. 48, N° 3, September, pp. 203-215.

CAMPELL J. (2010), *Le Héros aux mille et un visages*, Escalquens : Editions Oxus, 410 p.

CARADEC, V. (2007), « L'épreuve du grand âge », *Retraite et Société*, N° 52, pp. 12-37.

CARADEC, V. (2004), *Vieillir après la retraite : Approche sociologique du vieillissement*, Collection Sociologie d'aujourd'hui. Paris : Presses Universitaires de France, 240 p.

CARDON, M.S., WINCENT, J., SING, J., DRNOVSEK, M. (2009), « The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion », *Academy of Management Review*, Vol. 34, N° 3, pp. 511-532.

CATRY, B. et BUFF, A. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*. Paris : PubliUnion, 250 p.

CAUVIN, P. (2003), « Connaissance de soi et connaissance des autres avec le MBTI », *Actualité de la formation permanente*, N° 186, septembre-octobre, pp. 24-27.

CAUVIN, P. (1988), « Un outil de développement organisationnel et personnel : L'inventaire typologique de Myers-Briggs », *Revue de Psychologie Appliquée*, 3^{ème} trimestre, Vol. 38, N° 3, pp. 231-238.

CAUVIN, P. et CAILLOUX, G. (2009), *L'intelligence de Soi... et de l'autre - Comprendre son type psychologique et se développer pleinement avec le Dialogue Intérieur*. Paris : InterEditions-Dunod, 189 p.

CAUVIN, P. et CAILLOUX, G. (1994 [2002]), *Les types de personnalité : les comprendre et les appliquer avec le MBTI*, Collection Formation permanente : séminaires Mucchielli, 3^{ème} édition. Issy Les Moulineaux : ESF Editeurs, 215 p.

CAUVIN, P. et CAILLOUX, G. (2001), *Le Soi aux mille visages : Explorez vos sous-personnalités*, Les Editions de l'Homme, 231 p.

CAUVIN, P. et CAILLOUX, G. (1994 [1998]), *Deviens qui tu es : Guide pratique*, 2^{ème} édition. Barret-Le-Bas : Le Souffle d'Or, 266 p.

CHABERT, R. (2005), *Transmission d'entreprise, optimiser la prise de relais*. Paris : Pearson -Village Mondial, 168 p.

CHARREAUX, G. (1986 [2000]), *Gestion financière*, 6^{ème} édition, Litec, 652 p.

CHARREIRE, S. et DURIEUX, F. (1999 [2003]), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in THIETART, R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition. Paris : Editions Dunod, pp. 57-81.

CHARREIRE, S. et HUAULT, I. (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, N° 3, septembre, pp. 31-55.

CHAUDRON, T. (2006), Pdt CJD, in 2^{ème} Rencontres sur le Métier de Dirigeant de PME.

CHODOROW, N. (1974), « Family Structure and Feminine Personality », dans ROSALDO, M.Z. et LAMPHERE, L. (dir.), *Women Culture and Society*. Palo Alto : Standford University Press, pp. 43-66.

CHURCHILL, N.C., et LEWIS, V.L. (1983), « Growing concerns: The five stages of small business growth », *Harvard Business Review*, 3, pp. 30-50.

CLEMENT, C. et DEMONT, E. (2008), *La psychologie du développement*. Paris : Dunod, 143 p.

COHEN, A. et SOULIER, A. (2004), *Manager par les compétences*. Paris : Editions Liaisons, 140 p.

COLARUSSO, C.A. et NEMIROFF, R.A. (1981), *Adult Development: A New Dimension in Psychodynamic Theory and Practice*. New York : Plenum Press, 290 p.

COLLERETTE, P. (2009), « Méthode des études de cas », dans MUCCHIELLI, A. (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 91-94.

COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES (2006), *Mise en œuvre du programme communautaire de Lisbonne pour la croissance et l'emploi : La transmission d'entreprise - La continuité grâce à un nouveau départ*, Communication de la Commission au conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, 14 mars, 13 p.

CORLETT, E.S. et MILLNER, N.B. (1994), *Navigating Midlife: using typology as a guide*, Davies-Black Publishing, 258 p.

COSSETTE, P. (dir.) (2003), *Cartes cognitive et organisations*. Les Editions de l'ADREG, septembre, 328 p. Téléchargeable à l'adresse : http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_05.pdf.

COUNOT, S. et MULIC, S. (2004), « Le rôle économique des repreneurs d'entreprise », *Insee Première*, N° 975, juillet, 4 p.

D

DACEY, J.S. (1982), *Adult Development*. Glenview, Ill. : Scott Foresman, 444 p.

DARMON, M. (2006), *La socialisation*, collection sociologie 128. Paris : Armand Colin, 128 p.

DAVAL, H., DESCHAMPS, B. et GEINDRE, S. (2002), « Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs », *Sciences de Gestion*, N° 32, pp. 53-74.

DAVID, A. (2005), « Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas », *Revue Sciences de Gestion*, N° 39, pp. 139-166.

- DAVID, A. (2001), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », dans DAVID, A., HATCHUEL, A. et LAUFER, C., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, chapitre 3. Paris : Vuibert, pp. 83-109.
- DE GAULEJAC, V. (2009), « Vouloir être sujet », dans HALPERN C. (coord.), *Identité(s) - L'individu, le groupe, la société*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, pp.86-92.
- DE MONTMORILLON, B. (1986), *Les groupes industriels: Analyse structurelle et stratégique*, Collection Gestion. Paris : Economica, 187 p.
- DEBOURSE, J.P., ABIASSI, A., BELANGER, M. et DOKOU, G. (1993), « Fonction, rôles des dirigeants et évolution des entreprises », *3èmes Journées IFRESI*, janvier.
- DEEKS, J. (1976), *The small firm owner-manager: entrepreneurial behavior and management practices*. New-York : Praeger Publishers.
- DESCHAMPS, B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, décembre, 620 p.
- DESCHAMPS, B. et CADIEUX, L. (2008), « La théorie de transition de rôle dans la compréhension du processus de la transmission/reprise externe des PME : une ouverture ? », *6^{ème} Journée franco-québécoise de recherche sur le thème de la reprise/transmission/succession*, IAE de Valenciennes, 20 juin, 18 p.
- DESCHAMPS, B. et PATUREL, R. (2001), *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*. Paris : Dunod, 244 p.
- DESCHAVANNES, E., TAVOILLOT, P.H., (2007), *Philosophie des âges de la vie. Pourquoi grandir ? Pourquoi vieillir ?*, Paris : Grasset, 540 p.
- DESCHENAUX, F. (2007), *Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo 7*, Trois Rivières : Association pour la recherche qualitative, 32 p.
- DG ENTREPRISES (2002-2), *Séminaire européen sur la Transmission des Entreprises - Rapport final*, Vienne, 23-24 septembre, 218 p.
- DG ENTREPRISES (2002-1), *Rapport final du groupe d'experts sur la transmission des petites et moyennes entreprises*, mai, 85 p.
- DIETRICH A. (2009), « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène, *Management & Avenir*, Vol.1, N° 21, pp. 196-206.
- DUBAR, C. et TRIPIER, P. (1998 [2005]), *Sociologie des professions*, 2^{ème} édition revue et argumentée, Paris : Armand Colin, 256 p.

DUBAR, C. (2009), Entretien avec, « Se construire une identité », dans HALPERN, C. (coord.), *Identité(s) - L'individu, le groupe, la société*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, pp. 154-158.

DUBAR, C. (2006), « Transformation des identités professionnelles et reconversions industrielles », dans ALLOUCHE, J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris : Vuibert, pp. 606-617.

DUBAR, C. (2000), *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*. Paris : Presses Universitaires de France, 239 p.

DUCHENEAUT, B. (1996), *Les Dirigeants De PME - Enquête, Chiffres, Analyses Pour Mieux Les Connaître*, Maxima Laurent Du Mesnil Éditeur, 516 p.

DUMEZ, H. (2011-2), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 7, N° 4, Hiver, pp. 47-58.

DUMEZ, H. (2011-1), « Élément pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2), une réponse à Marie-José Avenier », *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 7, N° 1, Printemps, pp. 53-62.

DUMEZ, H. (2010), « Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion, ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? » », *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 6, N° 4, Hiver, pp. 3-16.

DURAND, T. (2001), « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, N° 127, janvier-février, pp. 84-102.

DYER, W.G. et WILKINS, A.L. (1991), « Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt », *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 3, pp. 613-619.

E

EBAUGH FUCHS, H.R. (1988), *Becoming an Ex*. Chicago : The University Press, 247 p.

EISENHARDT, K. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 4, pp. 532-550.

EMIN, S. (2003), *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, novembre, 447 p.

ERIKSON, E.H. (1997), *The Life Cycle Completed: Extended Version with New Chapters on the Ninth Stage of Development by Joan M. Erikson*. New York : W. W. Norton et Company Inc., 134 p.

ERIKSON, E.H. (1972), *Adolescence et crise : la quête de l'identité*. Paris : Flammarion, 328 p.

ERIKSON, E.H. (1963), « Les huit étapes de l'homme » dans *Enfance et Société*. Neuchâtel : Delachaux et Niestlé, pp. 169-180.

ERIKSON, E.H., ERIKSON, J.M. et KIVNICK, H.Q. (1986), *Vital Involvement in Old Age*. New York : Norton, 352 p.

ESPARBES-PISTRE, S. et TAP, P. (2001), « Identité, projet et adaptation à l'âge adulte », *Carriérologie, Revue francophone Internationale*, Vol. 8, N° 1, pp. 133-145.

EVRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E. (1993 [2009]), *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition. Paris : Editions Dunod, 704 p.

EVRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E. (1993 [2003]), *Market : Etudes et recherches en marketing*, 3^{ème} édition. Paris : Editions Dunod, 699 p.

F

FABER, P. (2000), *La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille 1.

FARMER, S.M., YAO, X. et KUNG-MCINTYRE, K. (2009), « The Behavioral Impact of Entrepreneur Identity Aspiration and Prior Entrepreneurial Experience », *Entrepreneurship Theory and Practice*, March, pp. 246-273.

FATTOUM, S. et FAYOLLE, A. (2005), « L'impact de la relation prédécesseur/ successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales », 4^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 24-25 novembre, 22 p.

FAUST, D. (1982), « A needed component in prescriptions for science: Empirical knowledge of human cognitive limitations », *Science Communication*, June, Vol. 3, pp. 555-570.

FIEGENER, M.K., BROWN, B.M., PRINCE, R.A., FILE, K.M. (1996), « Passing on Strategic Vision », *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, Issue 3, pp. 15-26.

FILION, J. (2007) (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance*. Saint-Laurent, Québec : Editions du Nouveau Pédagogique Inc., 566 p.

FILLIS, I. (2006), « A biographical approach to researching entrepreneurship in the smaller firm », *Management Decision*, Vol. 44, Issue 2, pp. 198-212.

FISCHER, C.D. (1986), « Organizational Socialization : An integrative review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 4, pp. 101-145.

FISKE, M. (1978), *Adult Transition: Theory and Research from a Longitudinal Perspective*, rapport présenté à la Gerontological Society, Dallas, Texas.

G

GALLAGHER, W. (1993), « Midlife Myths », *Atlantic*, mai, pp. 51-69.

GANSTER, D.C., HENNESSEY H.W. et LUTHANS, F. (1983), « Social Desirability Responses Effects : Three Alternative Models », *Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 2, pp. 321-331.

GARDNER, W.L. et MARTINKO, M.J. (1996), « Using Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda », *Journal of Management*, Vol. 22, N° 1, pp. 45-83.

GARNER, H. et MEDA, D. (2006), « La place du travail dans l'identité des personnes », *Données sociales – La société française*, pp. 623-630.

GARTNER, W. B. (1989), « Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, N° 4, Summer, pp. 11-32.

GAUTIE, J. (2003), « Transitions et trajectoires sur le marché du travail », *Quatre Pages*, Centre d'Etudes de l'Emploi, septembre, N° 59, 4 p.

GEERTZ, C. (1986), *Savoir local, savoir global : les lieux du savoir*. Paris : Presses Universitaires de France.

GIELE, J. Z. (1980), « Adulthood as Transcendence of Age and Sex », dans SMELSER, N.J. et ERIKSON, E.H. (dir.), *Themes of Work and Love in Adulthood*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, pp. 151-173.

GILLIGAN, C. (1986), *Une si grande différence*. Paris : Flammarion, 271 p.

GLASER, B.G. et STRAUSS, A.A. (2010), *La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative*, traduit par Soulet M.H. et Oeuvery K. Paris : Armand Colin, 409 p.

GOFFMAN, E. (1974), *Les rites d'interaction*, Les Editions de Minuit.

GOGUEL D'ALLONDANS, T. (2002), *Rites de passage, rites d'initiation. Lecture d'Arnold Van Gennep*. Québec : Les Presses de l'Université de Laval.

GOMBAULT, A. (2005), « La méthode des cas » dans ROUSSEL, P. et WACHEUX, F., *Management Des Ressources Humaines - Méthodes De Recherche En Sciences Humaines Et Sociales*. Bruxelles : De Boeck, pp. 31-64.

GOULD, R.L. (1981), « Transformational Tasks in Adulthood » dans GREENSPAN, S.I. et POLLOCK, G.H. (dir.), *The Course of Life: Psychoanalytic Contributions toward Understanding Personality Development*, vol. III: *Adulthood and the Aging Process*. Adelphi, Md.: National Institute of Mental Health, pp. 55-90.

GOULD, R.L. (1980), « Transformations during Early and Middle Adult Years », dans SMELSER, N.J. et ERIKSON, E.H. (dir.), *Themes of Work and Love in Adulthood*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, pp. 213-237.

GOULD, R.L. (1978), *Transformations: Growth and Change in Adult Life*. New York : Simon and Schuster, 343 p.

GRANOVETTER, M. (1990), « The sociological and economic approaches to labor market analysis, A social structural view », dans GRANOVETTER, M. and SWEDBERG, R., *The Sociology of economic life*. WestView Press.

GRAVE, P. (2009), « L'identité professionnelle des formateurs », dans HALPERN, C. (coord.), *Identité(s) - L'individu, le groupe, la société*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, pp. 216-223.

GREINER, L.R. (1998), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, May-June, pp. 55-67.

GUT, E. (1993), *Dépression productive et improductive : réussite ou échec d'un processus vital*, Collection Le Fil Rouge. Paris : Presses Universitaires de France.

GUTMANN, D. (1977), « The Cross-Cultural Perspective: Notes toward a Comparative Psychology of Aging », dans BIRREN J.E. et SCHAIE K.W. (dir.), *Handbook of the Psychology of Aging*. New York : Van Nostrand Reinhold.

H

HADDADI, S. et D'ANDRIA, A. (2001), « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 11-22.

HAVIGHURST, R.J. (1972), *Developmental Tasks and Education*. New York : Mc Kay, 119 p.

HEITMANN-MENAGER, C. (2006-2), « Apports des types psychologiques jungiens à l'interprétation du discours des consommateurs : la satisfaction revisitée », dans ROBERT-DEMONTROND, P. (dir.), *L'interprétation du discours*. Editions Apogée-IREIMAR, pp. 137-168.

HEITMANN-MENAGER, C. (2006-1), « Principes conceptuels et méthodologiques de la psychologie analytique de Jung », dans ROBERT-DEMONTROND, P. (dir.), *L'interprétation du discours*. Editions Apogée-IREIMAR, pp. 99-136.

HERNANDEZ, E.M. (2006), « Extension du domaine de l'entrepreneur ... et limites », *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 219, mai-juin, pp. 17-26.

HLADY RISPAL, M. (2002), *La méthode de cas : Application à la recherche en gestion*, Collection Perspectives Marketing. Bruxelles : Editions De Boeck Université, 250 p.

HLADY RISPAL, M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue française de gestion*, janvier-février, pp. 61-70.

HOARAU, C. et TELLER, R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Paris : Vuibert, 217 p.

HOELTER, J.W. (1984), « Relative Effects of Significant Others on Self-Evaluation », *Social Psychology Quarterly*, Vol. 47, pp. 255-262.

HORNEY, K. (1942 [1953]), *L'auto-analyse*. Paris : Stock « Plus ».

HOUDE, R. (1986 [1999]), *Les temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte*, 3^{ème} édition. Boucherville, Québec : Gaëtan Morin Editeur Itée, 449 p.

HUDSON, F.M. (1999), *The Handbook of Coaching : a comprehensive resource guide for managers, executives, consultants and human resource professionals*. San Francisco : Jossay-Bas, 264 p.

HUGRON, P. (1998), « La régie d'entreprises familiales », *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 23, N° 3, pp. 37-40.

HUGRON, P. et DUMAS, C. (1993), « Modélisation du Processus de Succession des Entreprises Familiales Québécoises », Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales, École des Hautes Études Commerciales (1993), *Cahier de recherche n° GREF-93-07*.

HUMBERT, E.G. (1983), *Jung*. Paris : Editions universitaires Presses Pocket, 158 p.

HUTEAU, M. (1989), « Etude de la validité interne du MBTI (forme G) », *Revue de Psychologie Appliquée*, Vol. 39, N° 2, pp. 149-167.

I

INOUSSA, R. et SAINT-CYR, L. (2000), « Revue de littérature sur la relève dans la PME familiale », *Cahier de la Recherche*, HEC Montréal, N° 00-01, mars.

J

JACOBI, J. (1940 [1964]), *La psychologie de C.G.Jung*. Genève : Editions du Mont-Blanc.

JOURNAL OFFICIEL DE L'UNION EUROPEENNE (2003), *Recommandation de la Commission concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprise*, L 124/36, 20 mai, 6 p.

JULIEN, P.A. (2005), *Les PME, bilan et perspectives*. Paris : Economica.

JUNG, C.G. (1921 [1997]), *Types psychologiques*. Genève : Librairie de l'Université Georg et Cie, 506 p.

JUNG, C.G. (1956 [1996]), *L'énergétique psychique*, 5^{ème} édition, collection Le Livre de Poche. Genève : Georg Editeur, 287 p.

JUNG, C.G. (1964 [2006]), *Dialectique du moi et de l'inconscient*, collection Folio/Essais. Paris : Editions Gallimard, 287 p.

JUNG, C.G. (1971 [2011]), *Les racines de la conscience, Etudes sur l'archétype*, Le Livre de poche, collection Références Psychologie. Paris : Editions Buchet/Chastel, 706 p.

JUNG, C.G. (1984 [2003]), *Commentaire sur le Mystère de la Fleur d'Or*, Collection Spiritualités vivantes. Paris : Albin Michel, 148 p.

JUNG, C.G. (1964 [2002]), *L'homme et ses symboles*. Paris : Robert Laffont, 322 p.

K

KAHN, R.L. et ANTONUCCI, T.C. (1980), « Convoys over the Life Course : Attachment, Roles ans Social Support », dans BALTES, P.B. BRIM, O.G. JR. (dir.), *Life-Span Development and Behavior*, Vol. 3. Academic Press, pp. 253-286.

KAUFMANN, J.P. (2009), Entretien avec, « Devenir Autre », dans HALPERN, C. (coord.), *Identité(s) - L'individu, le groupe, la société*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, pp.104-108.

KAUFMANN, J.C. (2004), *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, collection Pluriel. Paris : Hachette Littératures, 352 p.

KEARL, M.C. et HOAG, L.J. (1984), « The Social Construction of the Midlife Crisis : A Case Study in the Temporalities of Identity », *Sociological Inquiry*, 54(3), pp. 279-301.

KETS DE VRIES, M. (1988) « Succession du PDG : l'ombre au tableau », *Harvard L'Expansion*, N° 50, automne, pp. 99-104.

KETS DE VRIES, M. (1986), « Les problèmes personnels de l'entrepreneur », *Harvard-L'Expansion*, Eté, pp. 17-26.

KITTEL, F. (1996), « La transmission d'une PME familiale », dans MULLER, J. (coord.), *Le pouvoir dans les organisations : Masques et Mouvances*, Groupe d'Etudes, de Recherche et d'Intervention. Editions L'Harmattan, pp.173-190.

KLEINE, R.E. III, SCHULTZ KLEINE, S. et KERNAN, J.B. (1993), « Mundane Consumption and the Self: a Social-Identity Perspective », *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 2, Issue 3, pp. 209-235.

KLEINE, R.E. III, SCHULTZ KLEINE, S. (2000), « Consumption and Self-Schema Changes Throughout the Identity Project Life Cycle », *Advances in Consumer Research*, Vol. 27, pp. 279-285.

KOËNIG, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 9, novembre, pp. 4-17.

KREBS HIRSH, S. et KUMMEROW, J.M. (2001), *Introduction aux Types dans les organisations*, 6^{ème} édition, édition française. Oxford : OPP Limited, 32 p.

KRUEGER N.F. (1993), « The impact of prior entrepreneurial exposure on perception of new venture feasibility and desirability », *Entrepreneurship Theory et Practice*, Fall, pp. 5-20.

KÜHLEN, R.G. (1964), « Developmental Changes in Motivation during the Adult Years », dans BIRREN, J.E. (dir.), *The Psychology of Aging*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

KUMMEROW J.M. (1988), « A Methodology for Verifying Type : Research Results », *Journal of Psychological Type*, Vol. 15, pp. 20-25.

L

LACAZE, D. et FABRE C. (2005), « Présentation du concept de socialisation organisationnelle » dans DELOBBE, N., HERRBACH, O., LACAZE, D. et MIGNONAC, K. (dir.), *Comportement organisationnel – volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, pp. 273-302.

LACY, W.B. ET HENDRICKS J. (1980), « Developmental Models of Adult Life : Myth or Reality », *International Journal of Aging and Human Development*, 11 (2), pp. 89-110.

LAHIRE, B. (2009), « L'homme pluriel », dans HALPERN, C. (coord.), *Identité(s) – L'individu, le groupe, la société*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, pp. 28-35.

LAHIRE, B. (2001), *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, collection Essais & Recherches. Paris : Nathan, 271 p.

LAHIRE, B. (1999), « L'homme pluriel : La sociologie à l'épreuve de l'individu », *Sciences Humaines*, N°91, février, pp. 30-33.

LAMBERT, J.C., LAUDIC, J. et LHEURE, P. (2003), *Céder son entreprise : Quand et comment ?* Paris : Dunod, pp. 19-49.

LANGUIRAND, (1991 [1999]), Préface 2^{ème} édition, dans HOUDE, R. (1999), *Les temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte*, 3^{ème} édition. Boucherville, Québec : Gaëtan Morin Editeur Itée, pp. XIX-XXI.

LANGUIRAND, J. (1989), « La vie dont vous êtes le héros », dans *Par 4 chemins*. Boucherville : Editions de la Mortagne, pp. 15-101.

LAPLANCHE, J. et PONTALIS, J.B. (dir.) (1967 [2011]), *Vocabulaire de la psychanalyse*, 5^{ème} édition, collection Quadrige. Paris : Presses Universitaires de France, 523 p.

LASCH, F. et YAMI, S. (2008), « The nature and focus of Entrepreneurship research in France over the last decade: A French Touch? », *Entrepreneurship Theory & Practice - Special issue: 'Entrepreneurship Research in Europe: Overview, Trends and Themes'*, March, pp. 339-360.

LEBEGUE, T. (2011), *Le processus entrepreneurial des femmes en France*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bretagne Occidentale, janvier, 490 p.

LE BOTERF, G. (2000), *Compétence et navigation professionnelle*, 3^{ème} édition. Paris : Editions d'Organisation.

LECOINTRE, G. (2002), *La transmission d'entreprise en pratique : 10 leçons pour réussir une cession de PME et 110 cas réels analysés*. Paris : Gualino éditeur, 238 p.

LEE, A.S. (1991), « Integrating Positivist and Interpretivist Approaches to Organizational Research », *Organization Science*, Vol. 2, N° 4, pp. 342-365.

LE GALL-ELY, M. et URBAIN, C. (2011), « Don et care : histoires de vie », dans BERGADAA, M., LE GALL-ELY, M. et URIEN, B. (dir.), *Don et pratiques caritatives*. Bruxelles : De Boeck, pp. 147-160.

LE MOAL, Y. (2006), « Apports de la psychologie analytique à l'interprétation du discours des travailleurs en souffrance : une illustration par l'acédie », dans ROBERT-DEMONTROND, P. (dir.), *L'interprétation du discours*. Editions Apogée-IREIMAR, pp. 169-206.

LE MOIGNE, J.L. (1990), « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », dans MARTINET, A.C. (coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, pp. 81-140.

LERNER, H.G. (1990), *La valse des émotions – Pour des relations épanouissantes et constructives*. Traduit par Chaleyssin C., collection Profession Femme. Paris : FIRST, 219 p.

LEVINSON, D.J. (1990), « A Theory of Life Structure Development in Adulthood », dans ALEXANDER, C.N. et LANGER, E.J. (dir.), *Higher Stages of Development, Perspectives on Adult Growth*. New York : Oxford University Press, pp. 35-54.

LEVINSON, D.J. (1986), « A conception of Adult Development », *American Psychologist*, Vol. 41, N° 1, pp. 3-13.

LEVINSON, D.J. (1982), « The Seasons of a Man's Life », dans ALLMAN, L.R. et JAFFE, D.T. (dir.), *Readings in Adult Psychology. Contemporary Perspectives*. New York : Harper et Row, pp. 103-107.

LEVINSON, D.J. (1980), « Toward a Conception of the Adult Life Course » dans SMELSER, N.J. et ERIKSON, E.H. (dir.), *Themes of Work and Love in Adulthood*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, pp. 265-290.

LEVINSON, D.J., en collaboration avec LEVINSON, D.J. (1996), *The Seasons of a Woman's Life*. New York : Ballantine Books, 438 p.

LEVINSON, D.J., DARROW, C.N., KLEIN, E.B., LEVINSON, M.H. et MCKEE, B. (1978), *The Seasons of a Man's Life*. New York : A.A. Knoff, 363 p.

LEVY-TADJINE, T. et PATUREL, R. (2008), « Ensemble, A plusieurs ou en commun ? Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe », *Actes du 9^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et en PME (CIFEPME)*, Louvain La Neuve, Belgique, octobre, 13 p.

LICHTENBERG, J.D. (1975), « The Development of the Sense of Self », *Journal of the American Psycho-Analytic Association*, Vol. 23, pp. 459-489.

LIPIANSKY, E.M. (1995), « L'identité à l'articulation du social et du psychique », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. II, N° 2.

LOBET, D. (2004), "La naissance des dispositions à la transmission intrafamiliale des entreprises familiales : Une étude de cas auprès de quatre PME wallonnes/ Premières réflexions", *7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Montpellier, 27-29 octobre, 16 p.

LOFLAND, J. (1971 [2005]), *Analyzing social settings : A guide to qualitative observation and analysis*. Belmont, CA : Wadsworth.

LOUART, P. (2006), in 2^{ème} Rencontres sur le Métier de Dirigeant de PME.

LOUIS, M. (1980), « Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Settings », *Administrative Science Quarterly*, June, vol. 25, pp. 226-251.

LOWENTHAL, M.F. (1977), « Toward a Socio-Psychological Theory of Change in Adulthood and Old Age », dans BIRREN, J.E. et SCHAEIE, K.W. (dir.), *Handbook of the Psychology of Aging*. New York : Van Nostrand Reinhold, pp. 116-127.

M

MAHE DE BOISLANDELLE, H. (2002), « Introduction générale », *Les enjeux de la transmission d'entreprise*, Actes du colloque, 5-6 décembre, pp. 4-9.

MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : incidences sur le management des ressources humaines », *Gestion 2000 - Management et prospective*, N° 4, Juillet-Août, pp. 112-129.

MALGLAIVE, G. (1994), « Compétences et ingénierie de la formation », dans MINET, F., PARLIER, M., DE WITTE, S., *La compétence : mythe, construction ou réalité ?* Paris : L'harmattan, pp. 153-167.

MARC, E. (2009), « La construction identitaire de l'individu », dans HALPERN, C. (coord.), *Identité(s) – L'individu, le groupe, la société*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, pp. 28-35.

MARCHESNAY, M. (1998), « Pour une vision renouvelée du risque entrepreneurial », 4^{ème} *Congrès international francophone sur la PME (CIFEPME)*, Metz, 20 p.

MARKUS, H. et WURF, E. (1987), « The Dynamic Self-Concept: A Social-Psychological Perspective », *Annual Review of Psychology*, Vol. 39, pp. 299-337.

MARTINET, A.C. (1990), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », dans MARTINET, A.C (coord.), *Epistémologies et sciences de gestion*, collection Gestion. Paris : Economica, pp. 1-29.

MARTINOT, D. (2009), « Le Soi en psychologie sociale », dans HALPERN, C. (coord.), *Identité(s) – L'individu, le groupe, la société*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, pp. 36-44.

MAUSS, M. (1938), « Une catégorie de l'esprit humain : la notion de personne celle de "moi" », 28 p dans MAUSS, M. (1968), *Sociologie et Anthropologie*, 4^{ème} édition, collection Bibliothèque de sociologie contemporaine. Paris : Les Presses universitaires de France, 482 p.

MCKENZIE, B. (2007), « Techniques for collecting verbal histories », pp. 308-330, dans NEERGAARD, H. et ULHOI, J.P. (2007), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Cheltenham, UK : Edward Elgar, 499 p.

MEIER, O. (2002), « Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle ». Louvain La Neuve, Belgique : *e-theque*, pp. 109-126.

MEIGNANT, A. (1990), « Analyse des emplois, formation et décisions de gestion », *Education Permanente*, N° 105, décembre, pp. 21-30.

MESSEGHEM, K. et MARCHESNAY, M. (dir.) (2011), *Cas de stratégie de PME et d'entrepreneuriat*, Collection Etudes de cas. Paris : EMS, 192 p.

MESSEGHEM, K. et VERSTRAETE, T. (2008), « La recherche en Entrepreneuriat : Etat des thèses soutenues entre 2004 et 2007 », *Congrès du réseau des IAE*, Lille, 10-12 septembre, 18 p.

MILES, M.B. et HUBERMAN, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition. Bruxelles : De Boeck, 626 p.

MILLER, C.C., CARDINAL, L.B. et GLICK, W.H. (1997), « Retrospective Reports in Organizational Research: A Reexamination of Recent Evidence », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N°1, pp. 189-204.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. et LAMPEL, J. (1998 [2009]), *Safari en pays stratégie : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, 2^{ème} édition. Paris : Pearson Education France, 485 p.

MONBOURQUETTE, J. (2001), *Apprivoiser son ombre*. Québec : Novalis – Bayard Editions, 182 p.

MONSO, O. (2006), « Changer de groupe social en cours de carrière : Davantage de mobilité depuis les années quatre-vingt », *Insee Première*, N° 1112, décembre, 4 p.

MOREAU, R. et RAVELEAU, B. (2006), « Les trajectoires de l'intention entrepreneuriale », *Revue internationale PME*, Vol. 19, N° 2, pp. 101-131.

MOREAU, R. (2004), « L'identité entrepreneuriale de soi : le cas de 45 fondateurs d'entreprise de nouvelle technologie », *Revue internationale PME*, Vol. 17, N° 2, pp. 11-42.

MORIN, E. (1977 [2006]), *La Méthode 1. La Nature de la Nature*. Paris : Seuil, 399 p.

MOSCHIS, G.P. (1994), « Consumer Behavior in Later Life: Multidisciplinary Contributions and Implications for Research », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, Issue 3, Summer, 338 p.

MOURICOU, P. (2009), *Stratégie et imitation concurrentielle : une étude des pratiques des programmeurs des radios musicales françaises*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, décembre, 419 p.

MUCCHIELLI, A. (2009-1), « Approche empathique », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 70-71.

MUCCHIELLI, A. (2009-2), « Méthodologie d'une recherche qualitative », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 143-144.

MUCCHIELLI, A. (2009-3), « Modèle », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 145-146.

MUCCHIELLI, A. (2009-4), « Méthode qualitative », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 205-206.

MUCCHIELLI, A. (2009-5), « Analyse de contenu », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, p. 36.

MUCCHIELLI, A. (2009-6), « Catégorisation en analyse de contenu qualitative », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, p. 17.

MUCCHIELLI, A. (2007), « Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives », Actes du colloque BILAN ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE QUALITATIVE, *Recherches qualitatives*, hors série, N° 3. p. 1-27.

MUCCHIELLI, A. (1994), *Les méthodes qualitatives*, 2^{ème} édition. Paris : Presses Universitaires de France.

MUCCHIELLI, R. (1974 [1998]), *L'analyse de contenu des documents et des communications*, 8^{ème} édition. Paris : ESF, 214 p.

MUKAMURERA, J., LACOURSE, F. et COUTURIER, Y. (2006), « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherches qualitatives*, Vol. 26, N° 1, pp. 110-138.

MULLER, J. (1996), « Le sujet et le pouvoir », dans MULLER, J. (coord.), *Le pouvoir dans les organisations : Masques et Mouvances*, Groupe d'Etudes, de Recherche et d'Intervention. Paris : Editions L'Harmattan, pp. 14-69.

MYERS, I. B., MCCAULLEY, M. H., QUENK, N. L., et HAMMER, A. L. (1998 [2003]), *MBTI manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*, 3rd edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

N

NAIFEH, S. (1995), « Archetypal foundations of addiction and recovery », *The Journal of Analytical Psychology*, 40(2), pp. 133-159.

NEUGARTEN, B.L. (1979), « Time, Age, and the Life Cycle », *American Journal of Psychiatry*, Vol. 136, N° 7, pp. 887-894.

NEUGARTEN, B.L. (1976), « Adaptation and the Life Cycle », *The Counseling Psychologist*, Vol. 6, N° 1, pp. 16-20.

NEUGARTEN, B.L. (1968), « Adult Personality : Toward a Psychology of the Life Cycle », dans *Middle Age and Aging*. University of Chicago Press, pp. 137-147.

NEUGARTEN, B.L. (1966), « Adult Personality: A Developmental View », *Human Development*, Vol. 9, pp. 61-73.

NEUGARTEN, B.L. et DATAN, N. (1973), « Sociological Perspectives on the Life Cycle », dans BALTES P.B. et SCHAIK (dir.), *Life-Span Developmental Psychology : Personality and Socialization*. New York : Academic Press, pp. 53-69.

NEUMANN, E. (1969), *Depth Psychology and a New Ethic*. New York : Harper, 158 p.

NIKITIN, M. (2006), « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ? », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Numéro thématique, octobre, pp. 87-100.

O

OBSERVATOIRE DES PME (2006), « Dirigeant de PME- Au-delà du métier, la vie au quotidien », *Regard sur les PME*, N° 12, OSEO services, juin, 116 p.

OBSERVATOIRE DES PME (2005), « Dirigeant de PME, un métier ? Eléments de réponse », *Regard sur les PME*, N° 8, GIE OSEO services, septembre, 130 p.

OCDE (2005), *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*. Editions OCDE, 450 p.

OPP (2007), *MBTI® Niveau I – Guide de l'utilisateur – Formation de Qualification*. Oxford : OPP Ltd, 173 p.

OPP (2002), *Manuel de formation à la Qualification MBTI*, adaptation Osiris Conseil et K.Persona.

OSEO-BDPME (2005-2), *La transmission des PME et des TPE en Bretagne : Etat des lieux et axes de travail*, juillet, 35 p.

OSEO-BDPME (2005-1), *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'Oséo-Bdpme*, juin, 64 p.

P

PAILLE, P. (2009-1), « Echantillonnage théorique », dans MUCCHIELLI A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 69-70.

PAILLE, P. (2009-2), « Analyse qualitative », dans MUCCHIELLI A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 202-205.

PAILLE, P. (2009-3), « Validité en recherche qualitative », dans MUCCHIELLI A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 290-291.

PAILLE, P. (2009-4), « Problématique d'une recherche qualitative », dans MUCCHIELLI A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 187-189.

PAILLE, P. (1996), « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier », *Recherches qualitatives*, 15, pp. 179-194.

PAILOT, P. (2003), « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 2, N° 1, pp. 19-41.

PAILOT, P. (2002), « Mon entreprise, mon amour...De la difficulté des dirigeants à transmettre leur entreprise », *Les enjeux de la transmission d'entreprise*, Actes du colloque, 5-6 décembre, pp. 176-188.

PAILOT, P. (2000), « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise », dans VERSTRAETE T., *Histoire d'Entreprendre : Les réalités de l'entrepreneuriat*. Cormelles-le-Royal : Editions EMS, pp. 275-286.

PAILOT, P. (1999), « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue internationale PME*, Vol. 12, N° 3, pp. 9-32.

PASQUET P. (2004), « Le désinvestissement : une stratégie légitime ? », *La Revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion des entreprises*, N° 207, pp.7-18.

PATUREL, R. (2005), « Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat », *4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, 24-25 novembre, 23 p.

PATUREL, R. (2004), « Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat : Remise en cause partielle d'idées préconçues », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 3, N° 1, pp. 47-65.

PATUREL, R. et DERROUCH, B. (1987), « Risque et stratégie de l'entreprise », *Publications du Cerag, Série Etudes*, N° 87-11, pp. 1-58.

PAUL, J.J. (1992), « Structure du marché du travail, formation continue et trajectoires professionnelles : l'exemple du congé individuel de formation », dans COUTROT L. et DUBAR C. (dir.), *Cheminements professionnels et mobilités sociales*. Paris : La Documentation française, IRESCO, pp. 143-175.

PEARLIN, L. (1978), *Social Differences in the Problematic Experiences of Adulthood*, rapport présenté à l'American Sociological Association, San Francisco.

PELLEMANS, P. (1999), *Recherche Qualitative en Marketing, Perspectives Marketing*. Bruxelles : De Boeck, 464 p.

PERRET, V. et SEVILLE, M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », in THIETART, R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition. Paris : Editions Dunod, pp. 13-33.

PLANE, J.M. et TORRES, O. (1998), « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? », 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME (CIFEPME), Nancy-Metz, 22-24 octobre, 11 p.

POLLOCK, G.H. (1961), « Mourning and Adaptation », *International Journal of Psycho-Analysis*, Vol. 42, pp. 341-361.

R

RAVELEAU, B. (2007), « La dynamique de l'activité des dirigeants de PME », 5^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 3-5 octobre, 27 p.

RAYBAUT, P. (2009), « Méthode des récits de vie », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 220-225.

RENAULT, E. (2009), « En quête de reconnaissance », dans HALPERN, C. (coord.), *Identité(s)-L'individu, le groupe, la société*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, pp.123-129.

RIEUNIER, S. et URIEN, B. (2011), « Léguer, c'est continuer à vivre », dans BERGADAA, M., LE GALL-ELY, M. et URIEN, B. (dir.), *Don et pratiques caritatives*. Bruxelles : De Boeck, pp. 177-195.

RILEY, M.W. (1969), « Socialization for the Middle and Later Years », in GOSLIN, D.A. (dir.), *Handbook of Socialization Theory and Research*, Chicago, Rand McNally, pp. 951-982.

RIVERIN-SIMARD, D. (1987), « Travailler à quarante ans : le remodelage de l'identité professionnelle », *Recherches sociographiques*, Vol. 28, N° 1, pp. 29-57.

RIVERIN-SIMARD D. (1984), *Etapes de vie au travail*, Collection Education Permanente. Montréal : Ed. Saint-Martin.

ROGERS, C. (1959), « A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships as developed in the client centered framework », dans KROCH, S. (ed.), *Psychology : a Study of Science*, Vol. III, *Formulations of the Person and social Context*. New York : MacGraw-Hill, pp. 210-211.

ROMELAER, P. (2005), « L'entretien de recherche » dans ROUSSEL, P. et WACHEUX, F., *Management Des Ressources Humaines - Méthodes De Recherche En Sciences Humaines Et Sociales*. Bruxelles : De Boeck, pp. 101-137.

ROSA, P. (1998), « Entrepreneurial Processes of Business Cluster Formation and Growth by "Habitual" Entrepreneurs », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 22, N° 4, pp. 43-62.

ROUSSILLON S. (1998), « Approche psychologique de la préparation des dirigeants », dans BOURNOIS F. et ROUSSILLON S. (1998), *Préparer les dirigeants de demain*. Paris : Editions d'Organisation, pp. 69-82.

ROY, J.L. (1997), « De l'usage du deuil dans l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, Septembre, pp. 84-93.

S

SAINSAULIEU, R. (1997), *Sociologie de l'entreprise : organisation culture et développement*, 2^{ème} édition.

SAINSAULIEU, R. (2003), « L'identité au travail », dans ALLOUCHE, J. (coord.), *Encyclopédie de Gestion des ressources humaines*, pp. 687-692.

SAPORTA, B. (2003), « Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis 10 ans », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 2, N° 1, pp. 5-17.

SAVOIE-ZAJC, L. (2009-1), « Journal de bord », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, p. 130.

SAVOIE-ZAJC, L. (2009-2), « Critères de validation des méthodes qualitatives », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 289-290.

SAVOIE-ZAJC, L. (2009-3), « Complétude », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, p. 23.

SAVOIE-ZAJC, L. (2009-4), « Saturation », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 226-227.

SAVOIE-ZAJC, L. (2009-5), « Critère de cohérence interne », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, p. 20.

SAVOIE-ZAJC, L. (2009-6), « Critère d'acceptation interne », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 1-2.

SAVOIE-ZAJC, L. (2009-7), « Technique de validation par triangulation », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 285-286.

SAVOIE-ZAJC, L. (2009-8), « Critère de confirmation externe », dans MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition mise à jour et commentée, pp. 29.

SCHEIN, E.H. (1990), *Career anchors, discovering your real values*. San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer, 67 p.

SEDIKIDES C. et STRUBE M.J. (1997), « Self-evaluation : to thine own self be good, to thine own self be sure, to thine own self be true, and to thine own self be better » *Advances in experimental social Psychology*, Vol. 29, pp. 209-269.

SEDILLOT, C. (2003 [2005]), *ABC de la psychologie Jungienne*. Paris : Editions Grancher, 362 p.

SEGALIN, M. (1998 [2010]), *Rites et rituels contemporains*, collection 128 Sociologie, 2^{ème} édition. Paris : Armand Colin, 126 p.

SENTIS, P. (1999), « Pourquoi les décisions de désinvestissement créent de la valeur », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 106-120.

SHAPERO, A. et SOKHOL, L. (1982), « The Social Dimensions of Entrepreneurship », dans KENT, C., SEXTON, D. et VESPER, K.H. (eds), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, pp. 72-90.

SHEEHY, G. (1982), *Franchir les obstacles de la vie*. Paris : Belfond, 392 p.

SHERMAN, E. (1987), *Meanings in Mid-Life Transitions*. Albany, N.Y. : State University of New York Press, 267 p.

SIEGEL, D. (1989), Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par les particuliers : le cas alsacien et franc comtois, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, juin, 354 p.

SMITH, N.C. (1991), « The Case Study: A Vital yet Misunderstood Research Method for Management », dans SMITH, N.C et DAINTY, P. (eds), *The Management Research Handbook*. New York : Routledge, pp. 145-158.

SOMMIER, B. (2006), *Aimer en Andalousie du franquisme à nos jours ; une ethnologie des relations hommes-femmes*, Collection Recherches et Documents Espagne. Paris : L'Harmattan, 318 p.

SPENCER, L. M., Jr. et SPENCER, S. M. (1993), *Competence at work : Models for superior performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

STAKE, R. E. (1995), *The Art of the Case Study Research*. Thousand Oaks, CA : Sage.

STAKE, R. (1994), « Case Studies » dans DENZIN, N.K. et LINCOLN, Y.S. (eds), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, pp. 236-247.

STOLLER, R.J. (1978), *Recherches sur l'identité sexuelle*. Paris : Gallimard.

STRAUSS, A. et CORBIN, J. (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

STRYKER, S. et BURKE, P.J. (2000), « The Past, Present, and Future of an Identity Theory », *Social Psychology Quarterly*, 63: pp. 284-297.

T

TAP, P. (2012), « Identité. 2. Psychologie », *Encyclopaedia Universalis*, pp.7-11, consultable à l'adresse : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/identite/>.

TAP, P. (2009), « Marquer sa différence », dans HALPERN, C. (coord.), *Identité(s) – L'individu, le groupe, la société*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, pp. 55-59.

TAYLOR C. (2009), Entretien avec, « Individu et modernité », dans HALPERN, C. (coord.), *Identité(s) – L'individu, le groupe, la société*. Auxerre : Sciences Humaines Editions, pp. 95-102.

THIETART R-A. et coll. (1999 [2003]), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition. Paris : Editions Dunod, 537 p.

TMO (2004), « Etude sur le devenir des entrepreneurs-créateurs ayant cessé l'exploitation de leur entreprise », Etude pour le compte de la DECAS et en partenariat avec l'INSEE, septembre, 86 p.

TORRES, O. (2012), *La santé du dirigeant - De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*, De Boeck, 224 p.

TORRES, O. (2007), « Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique », dans FILION, J. (2007) (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance*. Saint-Laurent, Québec : Editions du Renouveau Pédagogique Inc.

TORRES, O. (2003) « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, N° 144, mai-juin, pp. 119-138.

TREBUCQ, S. (2009), *Séminaire NVivo 8*, 20-21 octobre, Brest, 99 p.

TURNER, V. (1977), « Variations on a theme of liminality », dans MOORE, S.F. et MYERHOFF, B.G. (eds.), *Secular ritual*. Assen/Amsterdam, The Netherlands : Van Gorcum, pp. 36-52.

TURNER, V. (1969 [1995]), *The Ritual Process, Structure and Anti-Structure*.

U

UCBASARAM, D., WESTHEAD, P. et WRIGHT, M. (2006), « *Habitual Entrepreneurs* ». Edward Elgar Publishing, 231 p.

USUNIER, J.C., EASTERBY-SMITH, M. et THORPE, R. (1993 [2000]), *Introduction à la Recherche en Gestion*, 2ème édition, collection Gestion. Paris : Economica, 271 p.

V

VACHA-HAASE, T. et THOMPSON, B. (2002), « Alternative Ways of Measuring Counselees' Jungian Psychological-Type Preferences », *Journal of Counseling and Development*, Spring, Vol. 80, N° 2, pp. 173-179.

VAILLANT, G.E. et MILOFSKY, E. (1980), « Natural History of Male Psychological Health : IX. Empirical Evidence for Erikson's Model of the Life Cycle », *American Journal of Psychiatry*, 137(11), pp. 1348-1359.

VAILLANT, G.E. (1977), « The Climb to Maturity », *Psychology Today*, Vol. 11, N° 4, 8 p.

VAN GENNEP, A. (1969 [2011]), *Les rites de passage : Etude systématique des rites*. Paris : Editions A. et J. Picard, 285 p.

VATTEVILLE, E. (1994) « Le risque successoral », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 18-27.

VERAN, L. (2008), « La performance, définition légitime et pertinence des indicateurs », dans CADIOU (dir.), *La performance en management : de la perception à la réalisation*, collection « Des Sociétés ». Rennes : Presses Universitaires de Rennes, pp. 41-65.

VERSTRAETE, T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $PhE = f[(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$* . Editions de l'ADREG, décembre, 126 p.

VERSTRAETE, T. (dir.) (2000), *Histoire d'entreprendre - les réalités de l'entrepreneuriat*. Cormelles-le-Royal : Editions Management et Société, 297 p.

VERSTRAETE, T. (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, collection Economie et Innovation. Paris : L'Harmattan, 208 p.

VERSTRAETE, T. (1998), « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de "l'outil" », *Congrès Enseignement supérieur et PME*, ESC Rennes, mars, 19 p.

VERSTRAETE, T. et FAYOLLE, A. (2005), « Paradigmes et Entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 4, N° 1, pp. 33-52.

VILAIN, F. (2004), *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services*, Avis et Rapports du Conseil Economique Social, décembre, 100 p.

VORST, E. (2003), *Les renoncements nécessaires : Tout ce qu'il faut abandonner pour devenir adulte*, Pocket Evolution. Paris : Robert Laffont, 508 p.

VON FRANZ, M.L. (2007), « La fonction inférieure », *Psychothérapie : L'expérience du praticien*, Collection Dervy Poche. Paris : Dervy, pp. 27-117.

W

WACHEUX, F. (1996), *Méthodes qualitatives et Recherche en gestion*, collection Gestion. Paris : Economica, 290 p.

WALCK, C.L. (1992), « The Relationship between Indicator Type and "True Type" : Slight Preferences and the Verification Process », *Journal of Psychological Type*, Vol. 23, pp. 17-21.

WEBER, M. (1965), *Essai sur la théorie de la science*. Paris : Plon, 539 p.

WEICK, A. (1983), « A Growth-Task Model of Human Development », *The Journal of Contemporary Social Work*, pp. 131-137.

WILDÖCHER, D. (1981), « Genèse et changement », *Revue Française de Psychanalyse*, 4.

WORTLEY, D.B. et AMATEA, E.S. (1982), « Mapping Adult Life Changes: A Conceptual Framework fo Organizing Adult Development Theory », *The Personnel and Guidance Journal*, Vol. 60, N° 2, pp. 476-482.

Y

YIN, R. K. (2012), *Applications of Case Study Research*, 3rd edition. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 264 p.

YIN, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Z

ZARIFIAN, P. (2001), *Le modèle de la compétence : trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Paris : Editions Liaisons, 114 p.

ANNEXES

Listes des figures, tableaux et abréviations Webographie, Table des matières

**THÈSE / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE
OCCIDENTALE**
sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne
pour obtenir le titre de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE
Mention : Sciences de Gestion
École Doctorale des Sciences de l'Homme,
des Organisations et de la Société - ED 505
des Organisations et de la Société - ED 505

présentée par
Sylvie Stéphan
Préparée à l'Université de Bretagne
Occidentale

Un rebond au singulier pluriel : l'après-transmission du cédant mature en PME

Thèse soutenue le 23 octobre 2012
devant le jury composé de :

Monsieur Mohamed BAYAD
Professeur, Université de Metz / Rapporteur

Madame Louise CADIEUX
Professeure, Université du Québec à Trois Rivières /
Suffragante

Monsieur Christian CADIOU
Professeur, Université de Bretagne Occidentale / Directeur
de thèse

Madame Marine LE GALL-ELY
Professeure, Université de Bretagne Sud / Suffragante

Madame Michèle RETORNAZ
Expert comptable - Commissaire aux comptes

Monsieur Olivier TORRES
Professeur, Université de Montpellier 1 / Rapporteur

Liste des annexes

Annexe CL1 – Les règles de base pour un entretien non directif	476
Annexe CL2 – Le modèle de la fiche de synthèse des entretiens du cas pilote	477
Annexe CL3 – La première liste de nœuds libres	479
Annexe CL4 – L’architecture de la seconde codification : variables de processus et perspective pluridisciplinaire de la transmission d’entreprise	480
Annexe CL5 – Les préférences du profil ENTJ	481
Annexe CL6 – L’architecture de la troisième codification : variables de processus et cycle d’investissement de la cédante	482
Annexe CL7 – La liste des nœuds relatifs aux composantes de l’après-transmission	483
Annexe CL8 – L’architecture de la cinquième codification : les composantes de l’après-transmission et les dimensions entrepreneuriales	484
Annexe CL9 – L’analyse des préoccupations de la cédante en matière de transmission d’entreprise	485
Annexe CL10 – Les éléments de discours de la cédante justifiant d’un profil ENTJ	487
Annexe CL11 – L’analyse de la trajectoire entrepreneuriale de la cédante par analogie au cycle d’investissement	491
Annexe CL12 – L’émergence des composantes de l’après-transmission pour le cas pilote ..	493
Annexe CL13 – Les recherches les plus courantes relatives au MBTI®	496
Annexe CL14 – L’analyse des composantes de l’après-transmission et des dimensions entrepreneuriales pour le cas pilote	497
Annexe CL15 – Les tactiques pour limiter les effets des biais des entretiens rétrospectifs ..	498
Annexe T1-16 – Le spectre des modèles séquentiels de développement, selon le <i>continuum</i> structural <i>versus</i> l’événementiel	499
Annexe T1-17 – La synthèse des auteurs en développement psychosocial : les approches, les apports	500
Annexe T1-18 – La biographie de Carl Gustav JUNG	503
Annexe T1-19 – La psychanalyse et le management : quelques références récentes	505
Annexe T1-20 – La structure de la psyché	507
Annexe T1-21 – La modification du sens du temps	508
Annexe T1-22 – Les saisons adultes et les tâches développementales	509
Annexe T1-23 – Les crises psychosociales du cycle de vie	510
Annexe T1-24 – Les enjeux développementaux	511
Annexe T1-25 – Les phases de la vie	512
Annexe T1-26 – La typologie des événements de vie	513
Annexe T1-27 – La table des 16 types MBTI® - version française	514
Annexe T1-28 – Les éléments de diversité des dirigeants de PME	516
Annexe T2-29 – L’alternative recherche qualitative <i>versus</i> quantitative	517
Annexe T2-30 – La trame d’entretien de récit de vie du cédant	518
Annexe T2-31 – Les différentes formes de l’analyse biographique	521
Annexe T2-32 – L’architecture hiérarchique du codage descriptif théorique	522
Annexe T2-33 – La liste des nœuds émergents lors du codage descriptif	528
Annexe T2-34 – L’arborescence des thèmes théoriques et empiriques	530

Annexe CL1 – Les règles de base pour un entretien non directif

Source : Evrard, Pras et Roux (1993 [2009] : 93)

Il faut....	Il ne faut pas....
<ul style="list-style-type: none">▶ Intervenir pour faciliter le discours et l'approfondissement des thèmes▶ Montrer que l'on écoute :<ul style="list-style-type: none">- <i>oui, hum hum, je vois...</i>- <i>Reformuler le dernier mot, ou la dernière phrase pour relancer le discours (relance interne)</i>▶ Montrer que l'on comprend :<ul style="list-style-type: none">- <i>Refléter le sentiment i.e. renvoyer ce que l'on a compris derrière les mots de l'interviewé sans tomber dans l'interprétation</i>- <i>Faire des synthèses de ce que l'interviewé a dit en reprenant ses propres termes et sa propre logique</i>▶ Faire approfondir un point abordé précédemment.	<ul style="list-style-type: none">▶ Intervenir de façon directive en orientant le discours, en lui imposant une structure extérieure<ul style="list-style-type: none">- <i>c'est-à-dire proposer des thèmes de réflexions extérieurs au discours de l'interviewé</i>▶ Induire les réponses▶ Interpréter▶ Donner son avis▶ Couper la parole▶ Avoir peur des silences et relancer systématiquement alors que la personne réfléchit (silence plein).

Annexe CL2 – Le modèle de la fiche de synthèse des entretiens du cas pilote

Nom du cédant		Période d'étude	
Nom fictif		Mode d'accès au contact	
Age		Sexe	

Entreprise cédée		Implantation géographique	
Activité		Statut avant cession	
Répartition Capital		Implication actionnaires	
Situation financière		CA en K€	
Effectif à cession		Date de création	
Nom du fondateur		Lien de parenté	
Mode d'accession à la propriété		Date de cession	
Repreneur		Lien de parenté	

Fonction actuelle		Téléphone	
Date d'entrée en fonction		e-mail	
Entreprise en cours		Site entreprise	
Activité		Statut de l'entreprise	
Répartition du capital		Implication des actionnaires	
Direction simultanée d'entreprises		Implications associatives	

Dates	Heure début-fin entretiens	Durée entretien - Lieu	Type d'entretien

Entretien N°1 : Commentaires et interprétations « à chaud »

- **Éléments saillants**
- **1ères réflexions**
- **Pistes de littérature émergentes**
- **Thèmes à aborder lors d'un prochain entretien**

Entretien N°2 : Commentaires et interprétations « à chaud »

- **Éléments saillants**
- **1ères réflexions**
- **Pistes de littérature émergentes**
- **Thèmes à aborder lors d'un prochain entretien**

Entretien N°3 : Commentaires et interprétations « à chaud »

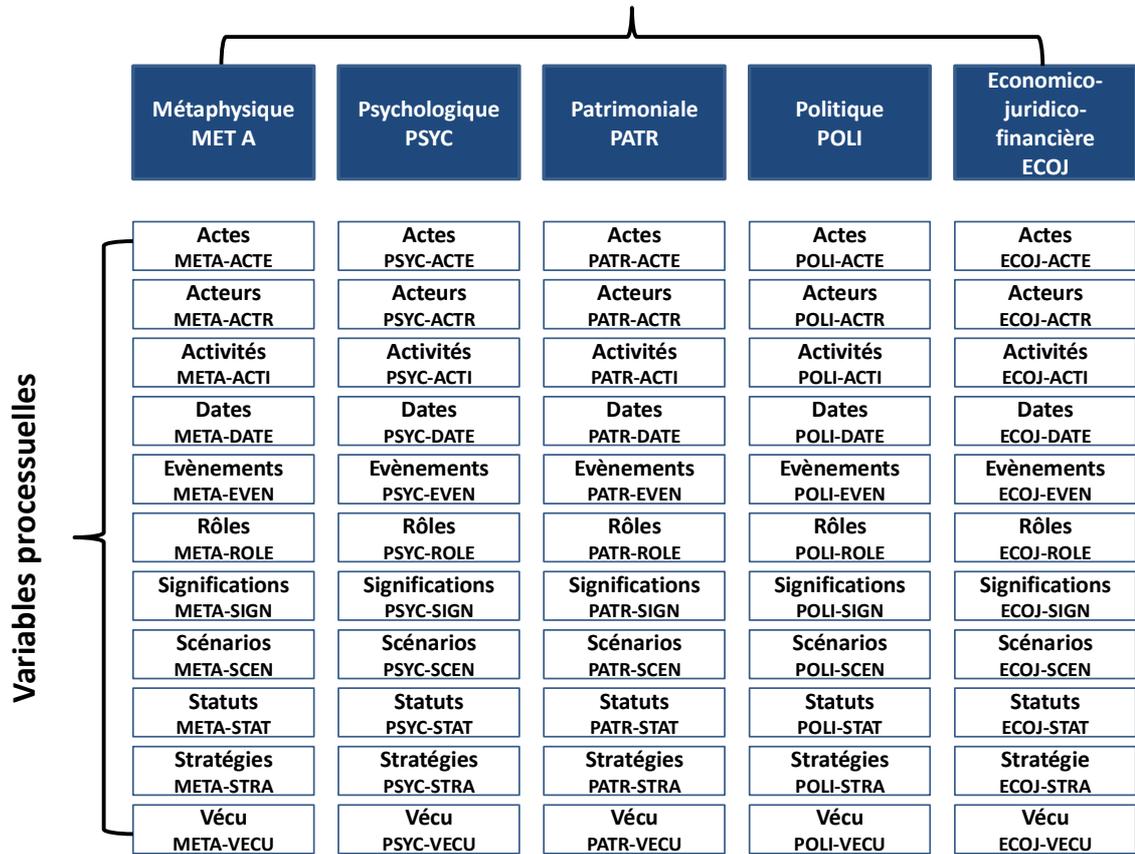
- **Éléments saillants**
- **1ères réflexions**
- **Pistes de littérature émergentes**

Annexe CL3 – La première liste de nœuds libres

Code nœud libre	Intitulé nœud libre	Définition nœud libre	Source
ACTE	Actes	Actions dans une situation de courte durée, ne prenant que quelques secondes, minutes ou heures.	Lofland (1971)
ACTR	Acteurs		Trébuçq (2009)
ACTI	Activités	Actions dans une situation de plus longue durée (jours, semaines, mois) représentant des éléments plus significatifs de l'engagement des individus	Lofland (1971)
DATE	Dates	Moment précis où un événement s'est produit ou se produira et situant cet événement dans le temps	http://www.cnrtl.fr/definition/date
EVEN	Événements	Activités spécifiques	Bogdan et Biklen (1982)
ROLE	Rôles	Comportement dans la vie sociale, action que l'on a sur quelque chose; influence que l'on exerce; place tenue par quelqu'un ou par quelque chose	http://www.cnrtl.fr/definition/role
SIGN	Significations	Interprétation des productions verbales des participants qui définissent et orientent l'action.	Lofland (1971)
SCEN	Scénarios	Déroulement concerté, préétabli, d'une action, d'un événement, d'un projet...	http://www.cnrtl.fr/definition/scenario
STAT	Statuts	Position qu'une personne occupe dans la société ; prestige dont elle jouit au sein de cette société	http://www.cnrtl.fr/definition/Statut
STRA	Stratégies	Façons d'accomplir les choses	Bogdan et Biklen (1982)
VECU	Vécu	Qui appartient à l'expérience de la vie, qui appartient à l'expérience subjective	http://www.cnrtl.fr/definition/vécu

Annexe CL4 – L’architecture de la seconde codification : variables de processus et perspective pluridisciplinaire de la transmission d’entreprise

Les préoccupations humaines fondamentales au cœur de la transmission d’entreprise

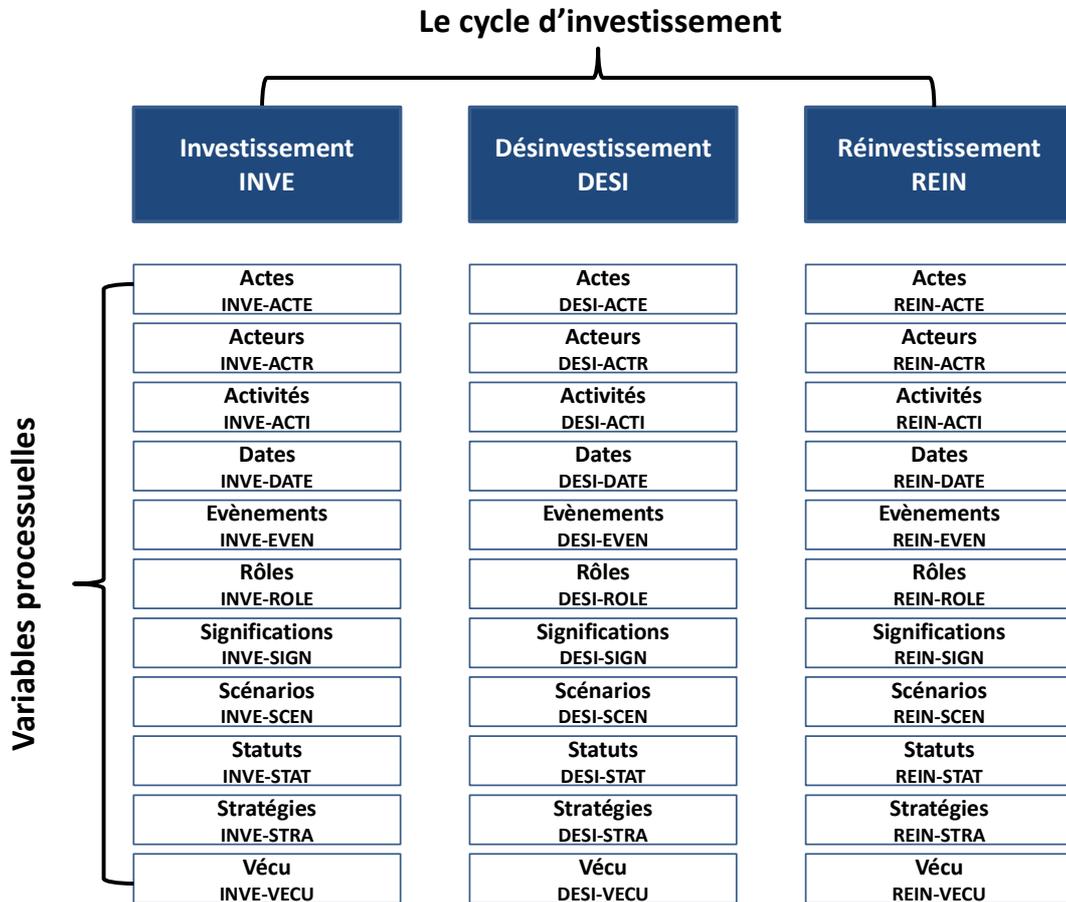


Annexe CL5 – Les préférences du profil ENTJ

Code Nœud libre	Intitulé Nœud libre	Caractéristiques majeures de la préférence ²⁵⁷
E	Extraversion <i>(Extraversion)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Actif • Extérieur • Sociable • Public • Nombreuses relations • Expansif • Largeur • Interaction • A l'aise avec les gens, les choses • Energie centrifuge
N	Intuition <i>(Intuition)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes lignes • Futur • Imaginatif • Inventions • Aléatoire • Flair • Variété • Anticipation du futur • Changer
T	Pensée <i>(Thinking)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif • Justice • Froid • Impersonnel • Critique • Analyse • Principes • Conviction • Juge • Fermeté
J	Jugement <i>(Judging)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation • Structure • Décision • Réflexion • Conclusion • Planification • Echéance • Production

²⁵⁷ Les caractéristiques majeures de chaque préférence du profil ENTJ sont issues de l'ouvrage Cauvin et Cailloux (1994 [2002]), *Les types de personnalité : les comprendre et les appliquer avec le MBTI*, Editions ESF, Collection Formation permanente : séminaires Mucchielli.

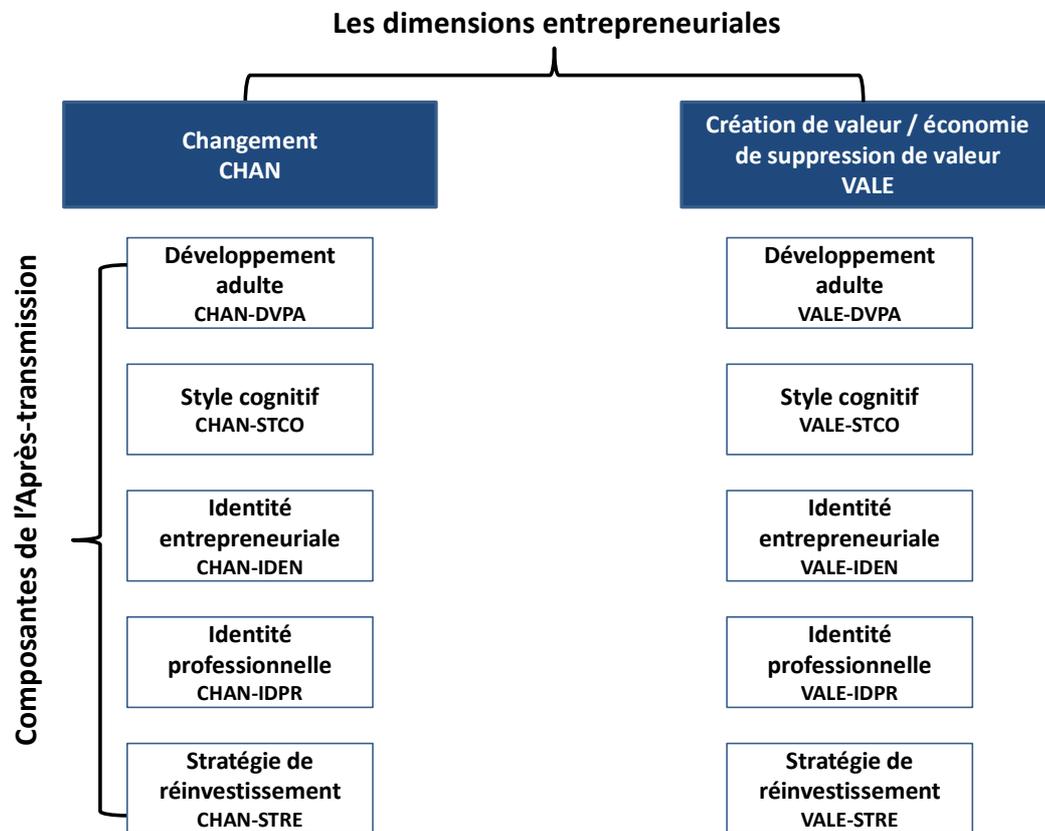
Annexe CL6 – L’architecture de la troisième codification : variables de processus et cycle d’investissement de la cédante



Annexe CL7 – La liste des nœuds relatifs aux composantes de l'après-transmission

Code nœud libre	Intitulé Nœud libre
DVPA	Développement adulte
STCO	Style cognitif
IDEN	Identité entrepreneuriale
IDPR	Identité professionnelle
STRE	Stratégie de réinvestissement

Annexe CL8 – L'architecture de la cinquième codification : les composantes de l'après-transmission et les dimensions entrepreneuriales



Annexe CL9 – L’analyse des préoccupations de la cédante en matière de transmission d’entreprise

Nœuds enfants <i>(child tree nodes)</i>	Nœuds parents <i>(parent tree nodes)</i>				
Variables processuelles	Métaphysique META	Psychologique PSYC	Patrimoniaire PATR	Politique POLI	Economico-juridico- financière ECOJ
Actes ACTE		<ul style="list-style-type: none"> - Test de scénarios professionnels 			<ul style="list-style-type: none"> - Céder dans les conditions souhaitées
Acteurs ACTR		<ul style="list-style-type: none"> - Pas de participation de l’entourage familial ou professionnel 			
Activités ACTI				<ul style="list-style-type: none"> - S’insérer activement dans des réseaux de cadres ou de dirigeants 	
Rôles ROLE	<ul style="list-style-type: none"> - Adulte mature 		<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pater familias</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrepreneur 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionnaire
Significations SIGN	<ul style="list-style-type: none"> - S’accepter - Exprimer qui on est vraiment - Exprimer ses envies et potentialités - Exprimer qui l’on devient - Exprimer son ambition pour demain - Se questionner sur ses intérêts personnels et professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Choisir un repreneur - Procéder de manière réfléchie et distanciée affectivement. - Changer et réduire les insatisfactions - Apprivoiser le futur - Progresser de manière humble et organisée - MBTI® : profil ENTJ 	<ul style="list-style-type: none"> - Souhait d’exercer à nouveau ses compétences managériales (endormies) 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuer à décider - Plus grande proximité avec d’autres dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> - La transmission est un acte de gestion naturel

Annexe CL9 (suite et fin) – L’analyse des préoccupations de la cédante en matière de transmission d’entreprise

Variables processuelles	Métaphysique META	Psychologique PSYC	Patrimoniales PATR	Politique POLI	Economico-juridico- financière ECOJ
Stratégie STRA	<ul style="list-style-type: none"> - Ne plus perdre de temps - Prendre sa revanche sur le temps - Mobiliser sa <i>Persona</i> comme protection et moyen de communication - Evaluer ses choix professionnels - Se développer en tant qu’adulte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rationnaliser et anticipation - Etre lucide et neutre - Réfléchir seule - Emprunter une démarche réfléchie - Etre proactive - Envisager et analyser plusieurs options - Banaliser la création et la cession d’entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer la valeur marchande - Parfaire l’imprégnation de son empreinte - Sécuriser l’avenir matériel de sa progéniture - Réinvestir partiellement dans la nouvelle activité entrepreneuriale - Transfert de certaines compétences : analyse, synthèse, empathie et commercial 		<ul style="list-style-type: none"> - Objectiver la transaction
Vécu VECU	<ul style="list-style-type: none"> - Urgence à changer - Perception du vieillissement - Conscience de la présence d’ambivalences - Dualité dans les valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de menace de l’identité - Pas de deuil - Perte anodine - Séparation apaisée - Bien-être due à la transmission 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de regrets quant à l’inefficacité des précautions - Absence de rêve dynastique 		<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction d’avoir bien négocié

Annexe CL10 – Les éléments de discours de la cédante justifiant d'un profil ENTJ

Emergence du profil ENTJ

La confrontation des résultats du questionnaire et de l'entretien de découverte du type a conduit la cédante à se positionner sur le profil ENTJ. Nous présentons dans le tableau ci-dessous d'une part, les scores obtenus sur chaque préférence après dépouillement du questionnaire MBTI®, et d'autre part les préférences, apparente, reconnue et validée pour chacune des quatre dimensions.

Nous devons apporter deux précisions. La première consiste à mentionner que le score ainsi obtenu, reflète l'indice de clarté. Celui-ci permet de répondre à la question : dans quelle mesure les questions posées dans le questionnaire sont suffisamment pertinentes pour inciter le répondant à se positionner ? Les scores calculés ne révèlent donc pas l'intensité de la préférence.

La deuxième précision vise à définir :

- la préférence apparente comme celle dont le score est le plus élevé
- la préférence reconnue comme celle dans laquelle le répondant se retrouve le mieux après présentation des caractéristiques des pôles opposés de chaque dimension
- et la préférence validée par celle qui est finalement choisie par le répondant après confrontation de la préférence apparente et de la préférence opposée.

Au final, ce qui importe c'est le type validé par le répondant, qui est issu de la confrontation entre le type apparent, issu du questionnaire, et le type reconnu, celui dans lequel la personne se reconnaît pendant l'entretien de découverte du type.

Dimension	Scores MBTI	Préférence apparente	Préférence reconnue	Préférence validée
Orientation de l'énergie	E = 31 vs I = 3	E	E/I (hésitation)	E
Collecte d'informations	S = 13 vs N = 12	N	N	N
Prise de décision	T = 20 vs F = 2	T	T	T
Style de vie	J = 26 vs P = 2	J	J	J

Il se peut qu'il y ait hésitation entre les deux préférences d'une dimension. Pour la cédante, il en est ainsi pour l'orientation de l'énergie. Cependant la confrontation entre les résultats du questionnaire, la perception lors de l'entretien de découverte et un temps d'introspection personnelle ultérieure l'ont conduite à valider le profil ENTJ.

Annexe CL10 (suite 1) – Les éléments de discours de la cédante justifiant d'un profil ENTJ

Tableau élaboré par confrontation entre les propos de la cédante A et les caractéristiques significatives du profil MBTI® (Cauvin et Cailloux, 1994 [2002]) dans lequel elle se reconnaît. Nous devons préciser que les éléments de discours répertoriés ci-dessous sont issus de manière privilégiée du troisième entretien dont l'objectif est la découverte du type. Nous y avons cependant adjoint certains propos collectés durant les deux premiers entretiens, puisque rappelons-le, c'est leur typicité qui nous a incitée à organiser un nouvel entretien centré sur la découverte du profil MBTI®.

Préférence validée	Caractéristiques majeures de la préférence	Propos de la cédante
E Extraversion <i>(Extraversion)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Actif ● Extérieur ● Sociable ● Public ● Nombreuses relations ● Expansif ● Largeur ● Interaction ● A l'aise avec les gens, les choses ● Energie centrifuge 	<ul style="list-style-type: none"> - « Si je vais à une soirée, je vais parler avec tout le monde. C'est-à-dire que j'aime bien. Alors ça c'est le côté extraverti, danser, m'amuser. Je ne sais pas, si c'est une soirée festive, il n'y a aucun problème, on va dire que je suis quelqu'un de sympa, que j'aime rire, je fédère les énergies. D'un autre côté, j'aime bien, si tu veux, lancer des idées, tiens, on va faire ça, on va aller faire un feu d'artifice.... » - « Au fonds de moi, j'ai toujours aimé m'amuser, mais avec toujours des barrières, avec toujours des réserves, pas n'importe quoi, pas n'importe comment, pas avec n'importe qui et pas n'importe où. » - « Après j'ai eu une phase, à partir du moment où j'ai eu mon BAC à 18 ans, de lâcher total, parce que j'ai eu l'appartement à Brest, et alors-là, la liberté absolue, avec un réseau que j'ai étendu. A la fois, j'étais en Lettres Sup à Kerichen, et j'avais une vie sociale assez futile, et assez légère. » - « Avant je partais en week-end, je vais te faire rire, je partais le weekend avec des copains à Ibiza, donc quand j'avais 25-26 ans. Mais on allait à Ibiza, parce qu'il y avait de la musique, c'était la fête, mais attention pas trop de débordements. Ceci dit, on se couchait à l'aube. Je ne regrette absolument rien de tout ça, donc bon.... » - « Par contre, une vie totalement axée là-dessus, ça ne m'intéresserait pas du tout. J'ai jamais voulu travailler en discothèque, j'ai jamais voulu comme certaines personnes que j'ai pu fréquenter. Moi j'y allais quand j'avais envie, et c'était pas tout le temps. » - « Par contre, voilà, toujours un peu attirée comme ça. C'est des milieux où tu ne penses plus à rien, tu peux te lâcher, mais je reviens très, très vite à la réalité, que je préfère. » - « Tranquille : alors, ça, je ne pense pas, non (rires). La tranquillité, c'est pas du tout un mot qui me caractérise, ni extérieurement, ni intérieurement. Et j'aimerais bien que ça me caractérise un peu plus intérieurement, le côté extérieur ne va pas me gêner par contre. » - « C'est vrai que tu as un contact hyper-facile, lui²⁵⁸, il me voit comme ça, la super-commerciale, contact très facile. »

²⁵⁸ "Lui" : la cédante parle en fait de son mari.

Annexe CL10 (suite 2) – Les éléments de discours de la cédante justifiant d'un profil ENTJ

Préférence validée	Caractéristiques majeures de la préférence	Propos de la cédante
<p align="center">N Intuition <i>(Intuition)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Grandes lignes ● Futur ● Imaginatif ● Inventions ● Aléatoire ● Flair ● Variété ● Anticipation du futur ● Changer 	<ul style="list-style-type: none"> - « Très clairement, je suis dans le N. Là, sans aucune hésitation ». - « Il y a des mots qui me parlent vraiment : Intuition, Information globale, Relations entre les éléments ». - « Voilà, le futur, c'est vrai, je suis toujours dans l'anticipation ». - « J'aime le travail varié ». - « Ceci dit, je m'entends quand même bien avec les comptables. Mais ils me rassurent ces gens-là, je t'assure. Quelqu'un qui sait compter vite... qui va demander : oui mais concrètement ? J'ai l'impression que ça va être mon complémentaire » - « Parce que moi le concret.... Je suis souvent dans la projection, j'aime l'imaginaire, j'aurais aimé être un artiste ».
<p align="center">T Pensée <i>(Thinking)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Objectif ● Justice ● Froid ● Impersonnel ● Critique ● Analyse ● Principes ● Conviction ● Juge ● Fermeté 	<ul style="list-style-type: none"> - « C'est vraiment le plus gros reproche qu'on pourrait me faire, c'est : tu manques de rigueur ». - « Là, je suis plutôt en T. Sans hésitation, pourquoi ? C'est assez amusant, parce qu'au fur et à mesure que tu parlais du F, j'avais l'impression que tu me décrivais une de mes anciennes collègues, qui est restée une amie d'ailleurs, quelqu'un de très sensible, de très empathique, très sur l'affectif. » - « Oui, parce que je ne peux pas tout dire à n'importe quel moment, mais j'estime qu'il est bon de dire les choses. Dépersonnaliser sans doute la critique dans un environnement professionnel, c'est une façon de se protéger les uns et les autres. Ceci dit, dépersonnaliser, pour moi, jouons sur les mots, c'est faire une remarque absolument professionnelle, qui n'a rien à voir la personnalité... C'est très difficile, mais je crois que c'est nécessaire, c'est pas évident non plus à recevoir. » - « Cette froideur qui me caractérise. C'est comme ça, je ne sais pas trop pourquoi, mais parce que je dis les choses sûrement, et ça ne me gêne pas qu'on me les dise, non plus ». - « Je pense que voilà, j'ai toujours été dans l'analyse, je suis incapable de m'adresser à quelqu'un sans développer déjà une microanalyse de l'autre... Même le coiffeur que je ne connais pas, et j'ai rien contre les coiffeurs, ils m'amusent beaucoup, je suis dans l'analyse dès que je m'adresse à quelqu'un d'autre. » - « C'est essentiel, pour moi, qu'il y ait une justice. ... Je pense que je pourrai me battre, oui. J'aurais été sûrement même une résistante pendant la 2^{ème} guerre mondiale, comme mon grand-père. Mais, tu vois, je ne supporte pas l'injustice, il y a des thèmes de la 2^{ème} guerre mondiale, qui me font vomir. Alors là, oui, ça réveille en moi des tas de choses. Je déteste l'injustice, - « Mais à l'école, ça a pu me rendre aussi, si tu veux pas toujours facile, comme élève, quand j'étais plus jeune. Je peux te dire que quand on me mettait une mauvaise note, il fallait pouvoir la justifier ».

Annexe CL10 (fin) – Les éléments de discours de la cédante justifiant d'un profil ENTJ

Préférence validée	Caractéristiques majeures de la préférence	Propos de la cédante
J Jugement <i>(Judging)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Organisation ● Structure ● Décision ● Réflexion ● Conclusion ● Planification ● Echéance ● Production 	<ul style="list-style-type: none"> - « Je suis sûrement J. Parce que si j'étais en P, ça me surprendrait ». - « Mais effectivement, je pense que je ne suis pas toujours très cool, à cause de ça bien sûr. Vraiment, ça peut se transformer en T.O.C... Je ne supporte pas d'être ... et à la fois, je fais partie de ces personnes. - « Mon phantasme antagonique : j'aimerais que tu prévois... je vais exagérer pour aller dans la caricature, un weekend à Venise. J'aimerais que tu... Alors que en fait, j'aimerais pas : on ferait comment pour les enfants ? Et on rentre quand, et c'est où, et c'est quoi ? je manque vraiment de fantaisie parfois ». - « Tu vois, je me sens un peu parfois coincée dans des idées. ... Je me trouverais un peu, parfois psychorigide ». - « Même si il n'y a pas qu'en étant patron qu'on peut le faire, mais oui, l'aspect décision doit être important. C'est une déformation, faire partie des personnes qui décident. Je dis bien, faire partie de, et non pas être la personne qui décide ».

Annexe CL11 – L’analyse de la trajectoire entrepreneuriale de la cédante par analogie au cycle d’investissement

Liste des nœuds enfants (<i>child tree nodes</i>)	Nœud parent (<i>parent tree nodes</i>) Investissement : Reprise d’entreprise INVE	Nœud parent (<i>parent tree nodes</i>) Désinvestissement : Transmission d’entreprise DESI	Nœud parent (<i>parent tree nodes</i>) réinvestissement : Création d’entreprise REIN
Actes ACTE	Apport d’un capital financier	Récupération de flux de liquidités Refus de rester cadre salariée du repreneur	Réinvestissement partiel du capital financier
Acteurs ACTR	Père co-investisseur, peu présent Frère expert-comptable, conseil	Peu d’accompagnement par les tiers Support technique du frère pour évaluation Consultation régulière d’un mentor	« Rupture » progressive avec le mentor
Activités ACTI	Insertion professionnelle dans un 1 ^{er} emploi Prise de responsabilités managériales Direction du centre de formation	Master en Gestion avec spécialisation en GRH Recherche de repreneurs Evaluation de l’entreprise	Accompagnement des repreneurs Réinvestissement partiel des compétences acquises en tant que propriétaire-dirigeante d’un centre de formation dans l’activité de cabinet conseil en ressources humaines
Dates DATE	1986 : début vie professionnelle 1990 : direction salariée 1991 (Juin) : R.P.P. ²⁵⁹	2005 (Oct.) : direction salariée auprès du repreneur 2006 (Nov.) : sortie effective de l’entreprise	2008 (Fév.) : création d’entreprise
Evènements EVEN	Reprise de l’école de formation	Cession de l’école de formation	Création d’un cabinet conseil en RH
Rôles ROLE	Enseignant Manager Directeur Repreneur	Commercial Négociateur Accompagnateur des repreneurs Fédérateur des salariés	Analyste des propositions de collaboration Créateur d’entreprise

²⁵⁹ R.P.P. : Reprise par une Personne Physique (Deschamps, 2000).

Annexe CL11 (suite et fin) – L’analyse de la trajectoire entrepreneuriale de la cédante par analogie au cycle d’investissement

Liste des nœuds enfants (child tree nodes)	Nœud parent (parent tree nodes) Investissement : Reprise d’entreprise INVE	Nœud parent (parent tree nodes) Désinvestissement : Transmission d’entreprise DESI	Nœud parent (parent tree nodes) réinvestissement : Création d’entreprise REIN
Scénarios SCEN	Départ de Brest envisagé Renoncement du fait de la proposition de reprise	Pas d’alternative à la transmission Hésitation entre direction salariée en marketing au sein du repreneur ou reprise, ou création	Plusieurs scénarios évalués voire testés (salarié, associé...)
Significations SIGN		Résurgence d’un intérêt professionnel RH Questionnement sur soi	Acceptation de la fibre entrepreneuriale Renouer avec tradition familiale Recherche d’équilibre
Statut STAT	Salariée Propriétaire-dirigeant	Cédant Directrice salariée	Propriétaire-dirigeant
Stratégie STRA	Saisie de l’opportunité de reprise Développer des compétences de management Valoriser les actifs matériels et immatériels du centre de formation	Préparation, anticipation et pro-activité Retrait progressif du centre de formation qu’elle a longuement dirigé	Démarche réfléchie Stratégie de développement chemin faisant Diversifier le patrimoine économique Sécuriser en partie financièrement la création d’entreprise Epargner à destination de ses enfants
Vécu VECU	Positif : amour du métier.	Positif : envie de changement pour métier RH, plaisir de la négociation Négatif : saturation métier antérieur Hésitation à rester dans l’entreprise repreneuse	Positif : projet de développement de nouvelle activité Négatif : délai de mise en œuvre.

Annexe CL12 – L'émergence des composantes de l'après-transmission pour le cas pilote

Nœuds enfants <i>(child tree nodes)</i>	Nœuds parents <i>(parent tree nodes)</i>				
Variables processuelles	Développement adulte DEVA	Style cognitif STCO	Identité entrepreneuriale IDEN	Identité professionnelle IDPR	Stratégie de réinvestissement STRE
Acteurs ACTR	Mentor <ul style="list-style-type: none"> - référent métier RH - figure de transition - éclaire ses aspirations professionnelles - la conseille lors de la transition avec les repreneurs - propose une collaboration en vue de la reprise de son cabinet 				
Dates DATE	- Mitan de la vie				
Rôles ROLE	<ul style="list-style-type: none"> - Adulte au mitan - Chef d'orchestre 				<ul style="list-style-type: none"> - Figure archétypale du créateur <i>ex-nihilo</i> - <i>Pater familias</i>
Scénarios SCEN		<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des options professionnelles et entrepreneuriales 	<ul style="list-style-type: none"> - Primauté du scénario de création 		

Annexe CL12 (suite) – L'émergence des composantes de l'après-transmission pour le cas pilote

Variables processuelles	Développement adulte DEVA	Style cognitif STCO	Identité entrepreneuriale IDEN	Identité professionnelle IDPR	Stratégie de réinvestissement STRE
Significations SIGN	<ul style="list-style-type: none"> - Changement dans la perspective temporelle - Réévaluation du rêve de vie pour réaliser les projets qui lui tiennent à cœur - Connaissance et acceptation de soi - Recherche d'équilibre 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation du profil MBTI de type ENTJ 	<p>Saillance de l'identité entrepreneuriale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reniement initial de la fibre entrepreneuriale - Développement progressif de l'intention entrepreneuriale par évaluation de la faisabilité et de la désirabilité - Identité entrepreneuriale auto-perçue - Identité entrepreneuriale perçue par les autres 	<p>Saillance de l'identité professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renouement avec un intérêt ancien pour la dimension humaine et la GRH 	
Stratégie STRA	<ul style="list-style-type: none"> - Se fait aider par un mentor 	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage permanent - Forte rationalisation qui imprègne la reprise, la cession et la création - Anticipation, proactivité et distanciation affective 	<ul style="list-style-type: none"> - Puisse dans l'histoire familiale et dans les compétences acquises pour endosser rôle de propriétaire-dirigeant - Actualisation de l'identité entrepreneuriale - Mise en œuvre d'actions concrètes (rencontres avec des professionnels, suivi d'un cycle de formation) - Confrontation des scénarios profess. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se projette difficilement dans une vie à la retraite sans activité professionnelle - Maintient son portefeuille de compétences (commercial, accompagnement) - Préserve la polycompétence - Quitte le monde de la formation 	<p>Stratégie de réinvestissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Désinvestissement des pouvoirs investis (cession organisme de formation) - Démarche offensive de réinvestissement par la création d'un cabinet conseil en RH - Redéploiement du patrimoine économique et humain

Annexe CL12 (fin) – L'émergence des composantes de l'après-transmission pour le cas pilote

Variables processuelles	Développement adulte DEVA	Style cognitif STCO	Identité entrepreneuriale IDEN	Identité professionnelle IDPR	Stratégie de réinvestissement STRE
Vécu VECU	<ul style="list-style-type: none"> - « Rupture » avec le mentor - Bouleversement simultané des sphères de vie privée et professionnelle 		<ul style="list-style-type: none"> - Socialisation entrepreneuriale anticipée - Développement progressif de l'intention de créer 	<ul style="list-style-type: none"> - Métier, vecteur d'épanouissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfaction professionnelle (Centre de formation)

Annexe CL13 – Les recherches les plus courantes relatives au MBTI®

Elaborées à partir de la bibliographie du CAPT

Source : <http://www.capt.org/research/MBTI-bibliography-search.htm>, consultée le 9 janvier 2012

Thème courant de recherche ²⁶⁰	Nombre de références	Période concernée
Adolescent, adolescence	7	De 1971 à 2008
Archétype, archétypal	87	De 1964 à 2010
<i>Burnout</i> , épuisement professionnel	34	De 1981 à 2011
Carrière	435	De 1972 à 2011
Confession (<i>Prayer</i>)	23	De 1980 à 2011
Conflits	85	De 1975 à 2010
Couple	59	De 1968 à 2010
Déficit d'attention	26	De 1992 à 2001
Enfant	203	De 1928 à 2010
Equipe	275	De 1972 à 2010
Guérison (<i>Healing</i>)	21	De 1988 à 2007
Intelligence	105	De 1965 à 2011
Intelligence émotionnelle	56	De 1996 à 2011
<i>Leadership</i>	530	De 1975 à 2006
Mitan de la vie	51	De 1985 à 2009
Parent	51	De 1966 à 2010
Santé	193	De 1967 à 2010
Satisfaction professionnelle	68	De 1975 à 2011
Spiritualité	97	De 1978 à 2009
Style d'apprentissage	313	De 1969 à 2010
Stress	124	De 1967 à 2011
Surdoués	114	De 1975 à 2009
Traumatismes	11	De 1986 à 2008

²⁶⁰ Traduction de l'auteur.

Annexe CL14 – L’analyse des composantes de l’après-transmission et des dimensions entrepreneuriales pour le cas pilote

Nœuds enfants (child tree nodes)	Nœuds parents (parent tree nodes)	
Composantes de l’Après-transmission	Changement(s) CHAN	Création de valeur(s) / Economie de suppression de valeur(s) VALE
Développement adulte DEVA	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche d’équilibre, conciliation d’ambivalences - Envie de mieux se connaître - Rattrapage du temps perdu (enfants) - Modification des aires de vie (conjoint, logement, profession...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Exprimer qui elle est vraiment au travers d’une nouvelle activité plus en phase avec un intérêt ancien pour la GRH - Réaliser son rêve de vie
Style cognitif STCO	<ul style="list-style-type: none"> - Rationalisation de la démarche de cession-crédation - Planification, organisation du processus 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser ses modes de fonctionnements préférés pour réaliser les objectifs qu’elle s’est fixée et qui dès lors apparaissent réalistes
Identité entrepreneuriale IDEN	<ul style="list-style-type: none"> - Passage de cédant à créateur d’entreprise - Acceptation de l’identité entrepreneuriale en renouant avec les apports de la socialisation familiale - Renforcement de l’identité entrepreneuriale par la création d’entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction de créer son entreprise, de développer de l’emploi, d’apporter un service aux entreprises - Satisfaction de pouvoir envisager un développement ambitieux de la nouvelle structure
Identité professionnelle IDPR	<ul style="list-style-type: none"> - Passage des métiers de la formation au conseil en RH - Renforcement des compétences antérieures : accompagnement, commercial - Mise en sommeil des compétences managériales 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction de s’être retirée d’une activité insatisfaisante en termes de métier pour s’engager dans une activité plus épanouissante.
Stratégie de réinvestissement STRE	<ul style="list-style-type: none"> - Double mouvement : retrait par la cession d’une activité insatisfaisante en termes de métier et offensive par la création d’une nouvelle activité - Réaménagement du patrimoine économique : épargne pour enfants et investissement dans la nouvelle activité (partir de presque rien) - Evaluation voire test des différents scénarios professionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction de mettre ses enfants à l’abri du besoin - Satisfaction d’avoir choisi d’investir de manière réduite dans la nouvelle activité afin de garder une obligation de progrès.

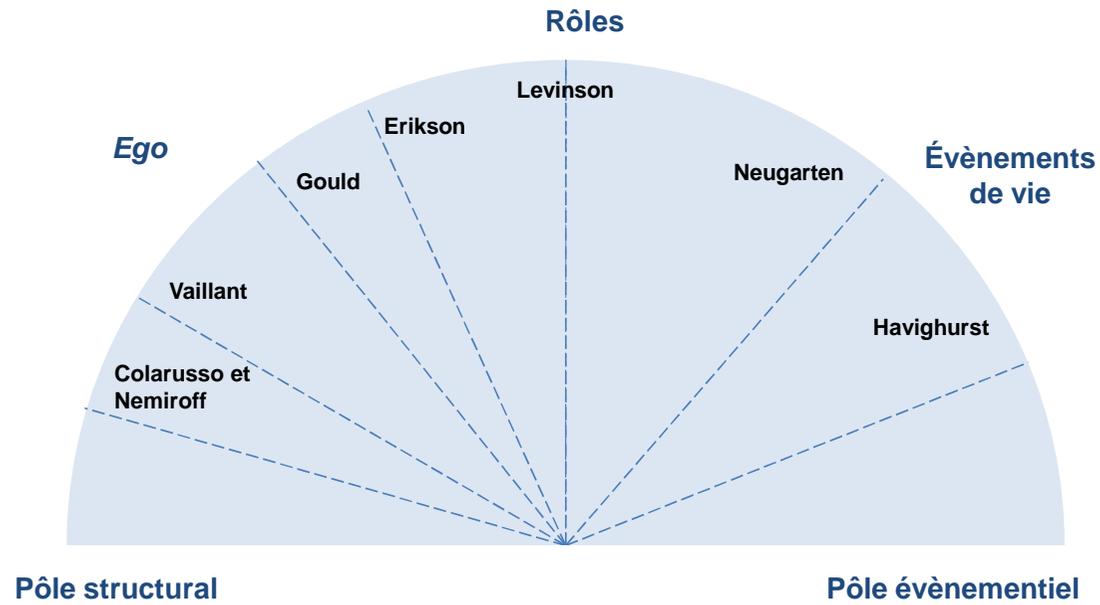
Annexe CL15 – Les tactiques pour limiter les effets des biais des entretiens rétrospectifs

Elaborées d'après Wacheux (1996) et Thiétart (1999 [2003])

Conseil	Limite biais de l'oubli	Limite biais de la rationalisation
Focaliser les entretiens sur des phénomènes relativement marquants pour les répondants	X	
Demander aux répondants de raconter une histoire avant de leur demander d'établir des liens entre les événements		X
Utiliser la non-directivité pour libérer l'expression	X	
Recouper les informations issues de plusieurs entretiens	X	X
Elaborer un compte-rendu après chaque entretien permettant au répondant de compléter au besoin ses propos initiaux	X	
Contrôler les dates de réalisation des événements par des données secondaires	X	X

Annexe T1-16 – Le spectre des modèles séquentiels de développement, selon le *continuum structural versus l'événementiel*

Source : Houde (1986 [1999] : 287)



Annexe T1-17 – La synthèse des auteurs en développement psychosocial : les approches, les apports

Auteurs	Développement du <i>self</i> d'inspiration		Rôles liés à l'âge	Avec des phases	Sans phases explicites	Sans phases	Approche sous-jacente aux modèles	Apports majeurs
	Psychanalytique	Humaniste						
Bühler		X		X			Inspiration biologique	<ul style="list-style-type: none"> - Expansion et créativité - 5 phases de vie - Ajustement permanent des objectifs de vie - Orientation des activités en fonction des objectifs de vie - Auto-évaluation
Colarusso et Nemiroff	X				X		Approche organismique	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution de la structure de vie - Sain élargissement du <i>self</i> - Quête d'authenticité
Erikson	X			X			Perspective <ul style="list-style-type: none"> - Psychologique - Heuristique - Exhaustif - Systématique - Malléable - Epigénétique 	<ul style="list-style-type: none"> - Cycle de croissance tout au long de la vie - 8 stades de vie - Enjeux développementaux bipolaires à résoudre - Polarité d'un stade susceptible de réapparaître - Jeune adulte : Intimité vs Isolement, intimité et genre - Adulte : Générativité vs Stagnation - Vieillesse : Intégrité vs désespoir - Crise développementale
Giele			X		X			<ul style="list-style-type: none"> - Réconciliation des principes de différenciation et d'intégration
Gould	X			X			<ul style="list-style-type: none"> - Continu - Quête sans fin - Dynamique - Conflictuel - Emotionnel - Solitaire - Energisant 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 phases de vie - Transformation, concept pivot - Passage d'une conscience d'enfant à conscience d'adulte - Modification du sens du temps - Perte de l'illusion de sécurité, prémisses à combattre - Tâches transformatives de l'adulte : intériorité, vivre avec le danger, être soi.

Annexe T1-17 (suite) – La synthèse des auteurs en développement psychosocial : les approches, les apports

Auteurs	Développement du self d'inspiration		Rôles liés à l'âge	Avec des phases	Sans phases explicites	Sans phases	Approche sous-jacente aux modèles	Apports majeurs
	Psychanalytique	Humaniste						
Havigurst			X	X			Perspective développementale de la personnalité	<ul style="list-style-type: none"> - Concept de tâche développementale - Influence de la classe sociale dans l'exercice des rôles sociaux - Cycle de vie en sept phases - Impact de la personnalité sur le vieillissement - Choix dans les sphères intime et professionnelle - Devenir un citoyen adulte, socialement responsable - Acceptation des limites et acceptation
Jung	X			X			Perspective <ul style="list-style-type: none"> - psychologique - naturaliste - phénoménologique 	<ul style="list-style-type: none"> - Loi des polarités - Libido, énergie psychique - Inconscient : potentiel de créativité - Individuation : complétude du Soi - désidentification de la <i>persona</i> - Assimilation de l'ombre - Réconciliation du masculin et du féminin - Importance du mitan - Théorie des types psychologiques : maîtrise des fonctions dominante et auxiliaire, émergence des fonctions tertiaire et inférieure
Kühlen		X		X				<ul style="list-style-type: none"> - Croissance : motivation de 1^{ère} moitié de la vie - Anxiété : motivation de 2^{ème} moitié de la vie
Levinson			X	X			Perspective psychosociale	<ul style="list-style-type: none"> - Structure de vie évolutive - Phases d'élaboration, de stabilisation et de transition - A chaque saison humaine sont associées des tâches développementales spécifiques et une phase de transition - Résurgence des quatre tâches majeures incombant à l'adulte, jeune ou au mitan de sa vie - Résolution de polarités.

Annexe T1-17 (suite et fin) – La synthèse des auteurs en développement psychosocial : les approches, les apports

Auteurs	Développement du <i>self</i> d'inspiration		Rôles liés à l'âge	Avec des phases	Sans phases explicites	Sans phases	Approche sous-jacente aux modèles	Apports majeurs
	Psychanalytique	Humaniste						
Neugarten			X		X		Approche écologique et sociale du développement humain	<ul style="list-style-type: none"> - Nature partiellement développementale de l'évolution de la structure de vie - Prégnance d'un temps tridimensionnel chez l'adulte
Vaillant	X			X				<ul style="list-style-type: none"> - Mécanismes adaptatifs - Maturité : suppression, anticipation, altruisme, humour, sublimation - Coïncidence des ajustements interne et externe - Consolidation de carrière - Maintien du sens - Importance des relations interpersonnelles
Van Gennep			X					<ul style="list-style-type: none"> - Rites de passage
Weick		X				X		<ul style="list-style-type: none"> - Principe de croissance par adaptation du <i>self</i> - Concomitance et périodicité des tâches de croissance - Tâches de croissance à réaliser : intimité, se nourrir et éduquer, activité productive, indépendance et sociabilité - Vision processuelle des rôles sociaux : opportunités de développement
Wortley et Amatea	Synthèse						Approche systémique	<ul style="list-style-type: none"> - Articulation des aires de vie

Annexe T1-18 – La biographie de Carl Gustav JUNG

Source : <http://www.cgjung.net/index.htm>, consultée le 8 février 2007

Fils de pasteur, Carl Gustav Jung est né le 26 juillet 1875 à Kesswill, au bord du lac de Constance en Suisse. Ses années au collège de Bâle l'ont conduit à s'intéresser aux sciences naturelles, à la philosophie, à la religion. Son père meurt en 1896, il se retrouve seul avec sa mère et sa sœur et se pose pour lui la question de la poursuite de ses études. Il connaît une période de grande pauvreté, mais finalement réussit à entreprendre des études de médecine. Son intérêt pour les données biologiques et les données spirituelles le conduit à choisir la psychiatrie.

En 1900, il devient assistant à la clinique psychiatrique de l'université de Zurich (le Burghölzli). Ses années d'apprentissage lui permettent de mieux comprendre l'univers des malades mentaux. C'est à ce moment là qu'il découvre les travaux publiés par Sigmund Freud. Les recherches faites par Freud au niveau de l'hypnose et du rêve aident Jung à aborder l'univers étrange des hôpitaux psychiatriques. La première rencontre entre les deux hommes a lieu en février 1907. Très vite des divergences apparaissent, elles se confirment en 1909, date à laquelle ils firent un voyage commun aux Etats-Unis, invités par la Clark University (Worcester, Mass.). Au début des années 1910, les deux hommes se séparent. Jung traverse alors un période de profonde solitude, confronté à son propre inconscient. Il sort de cette crise en 1918 et alors commence pour lui toute une série d'études et de publications, autant de jalons pour baliser les territoires inconnus qu'il vient de découvrir.

Il se marie en 1903 avec Emma Rauschenbach, a cinq enfants et construit une maison où il s'installe définitivement dès 1909 à Kusnacht (à quelques kilomètres de Zurich, sur le bord du lac de Zurich). En 1923 Jung achète un terrain sur la commune de Bollingen, à une trentaine de kilomètres de son domicile (au bord du lac également). Il y construit une simple, lieu de refuge, de méditation, qui après plusieurs modifications, finit au fil des ans par devenir un véritable lieu de vie à l'écart et à l'abri du monde extérieur (en particulier de son travail journalier auprès de ses patients).

Ses découvertes l'obligent à s'intéresser à nos racines occidentales, à tous les courants de pensée. Il réhabilite le monde chrétien, l'alchimie, il étudie de très près le monde oriental. Sa culture est immense. Il entreprend toute une série de voyages, il découvre des hommes peu touchés par la civilisation, vivant entre deux mondes (Inde, Afrique du Nord, tribus du Kenya, Indiens en Arizona, au nouveau Mexique).

Source : <http://www.cgjung.net/index.htm>, consultée le 8 février 2007

Dès 1936, il décrit dans l'un de ses livres le danger que fait courir l'Allemagne avec une foule de détails malheureusement prophétiques, reliant l'histoire de ce pays aux mythes sous-jacents qui l'animent. Son œuvre est condamnée par les Allemands, il ne peut rien faire pour éviter le conflit mondial et il doit sa survie au seul fait d'habiter en Suisse.

En 1944, il est victime d'un infarctus, c'est là qu'il fait l'expérience du passage de la vie vers la mort dans sa première phase. Une force invisible l'oblige à « revenir sur terre ». Il publie alors toute une série d'ouvrages qualifiés de majeurs. En 1945, il fonde la société Suisse de Psychologie pratique et en 1948 l'Institut qui porte son nom à Zurich (Institut C.G.Jung).

Il écrit jusqu'à la fin de sa vie, témoin de l'homme, des difficultés de son temps. Le 6 Juin 1961 à quatre heures de l'après midi Carl Gustav Jung meurt dans sa maison de Küsnacht à l'âge de 86 ans.

Annexe T1-19 – La psychanalyse et le management : quelques références récentes

Source : Site de l'Institut Psychanalyse et Management (I.P&M),
<http://www.ip-m.com/site/National/Bibliotheque>

Ouvrages récents des adhérents de l'I.P&M

- BARTH, I. (dir.) (2010), *Regard actuels sur la société contemporaine. La pensée de Georg Simmel*, Collection Recherches en Gestion. Paris : Editions l'Harmattan, 254 p.
- BARTH, I. (coord.) (2008), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*. Paris : Editions l'Harmattan, 244 p.
- BONNET, D. et al. (2009), *Management des Technologies Organisationnelles : Journée d'Etudes*. Editions Presses des Mines, 352 p.
- BOTET-PRADEILLES, G. (2008), *Fallait-il tuer Socrate ? ou l'assassinat collectif de la vertu*. Editions Persée, 193 p.
- BOTET-PRADEILLES, G. (2007), *Apologie de la névrose – Essai*. Editions Persée, 214 p.
- BRUNNER, R. (2011), *La psychanalyse expliquée aux managers*. Paris : Editions Eyrolles, 178 p.
- BRUNNER, R. (2009), *Psychanalyse des passions dans l'entreprise*. Paris : Editions Eyrolles, , 165 p.
- BRUNNER, R. (2004), *La psychanalyse expliquée aux managers*. Paris : Editions d'Organisation, 130 p.
- CHATILLON, N. (2010), *Le traumatisme, une énigme pour l'intime*, Collection Psychanalyse, Editions médicales Vernazobres-Grego.
- CHATILLON, N. (2010), *Penser depuis l'inconscient*, Collection Psychanalyse, Editions médicales Vernazobres-Grego.
- CHATILLON, N. (2010), *Humain, en deçà de bien et mal*, Collection Psychanalyse, Editions médicales Vernazobres-Grego.
- CHATILLON, N. (2010), *Variations sur les ordinaires de la vie*, Collection Psychanalyse, Editions médicales Vernazobres-Grego.
- CHATILLON, N. (2010), *Psychanalyse et Management*, Collection Psychanalyse, Editions médicales Vernazobres-Grego.
- DE HALDAT, S. (2010), *Donner à l'argent sa vraie valeur*, Collection Les Ateliers De Psychologies Magazine. Hachette, 190 p.

Source : Site de l'Institut Psychanalyse et Management (I.P&M),
<http://www.ip-m.com/site/National/Bibliotheque>

- DE SWARTE, T. (dir.) (2003), *Psychanalyse Management @ dépendances au sein des Organisations*. Paris : Editions l'Harmattan, 384 p.
- DRILLON, D. (2008), *Le bonheur d'être névrosé... et comment surtout ne pas en sortir*. Editions L'Archipel, 286 p.
- DRILLON, D. et al. (2007), *Entrepreneurship, Cooperation and the Firm: The Emergence and Survival of High Technology Ventures in Europe*. Edward Elgar Publishing, 431 p.
- PATUREL, D. (2010), *Le service social à l'épreuve de la GRH : La fonction du Tiers-Social*, Série Conception et Dynamique des Organisations. Paris : Editions l'Harmattan, 340 p.
- ROCHE, L. (2006), *Cupidon au travail*. Paris : Editions d'organisation, 157 p.
- ROCHE, L. (2000), *Psychanalyse, Sexualité et Management : Toute puissance, impuissance et puissance des managers*. Paris : Editions L'Harmattan, 383 p.
- SALA, F. (2004), *Un Psy chez les DRH*. Paris : Editions d'Organisation, 208 p.

Ouvrages récents entrant dans le champ de l'I.P&M

- ARNAUD, G. (2004), *Psychanalyse et organisations*. Paris : Armand Colin, , 202 p.
- CASTILLE, E. (2009), *L'entreprise en psychanalyse : Un questionnement de l'inconscient comme déterminant structurel de nos organisations*. Paris : L'Harmattan, 202 p.
- ENRIQUEZ, E. (2003), *L'organisation en analyse*, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 4^{ème} édition. Paris : Presses Universitaires de France, 334 p.
- GUTMANN, D. et IARUSSI, O. (2003), *Psychoanalysis and Management: The transformation*. Karnac Books, 176 p.
- KETS DE VRIES, M. (2006), *La face cachée du leadership*. Pearson Education, 384 p.
- TOUSSAINT, D. (2000), *Psychanalyse de l'entreprise*. Paris : L'Harmattan, 178 p.

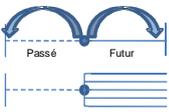
Annexe T1-20 – La structure de la psyché

Source : Jacobi (1940 [1964] : 64)



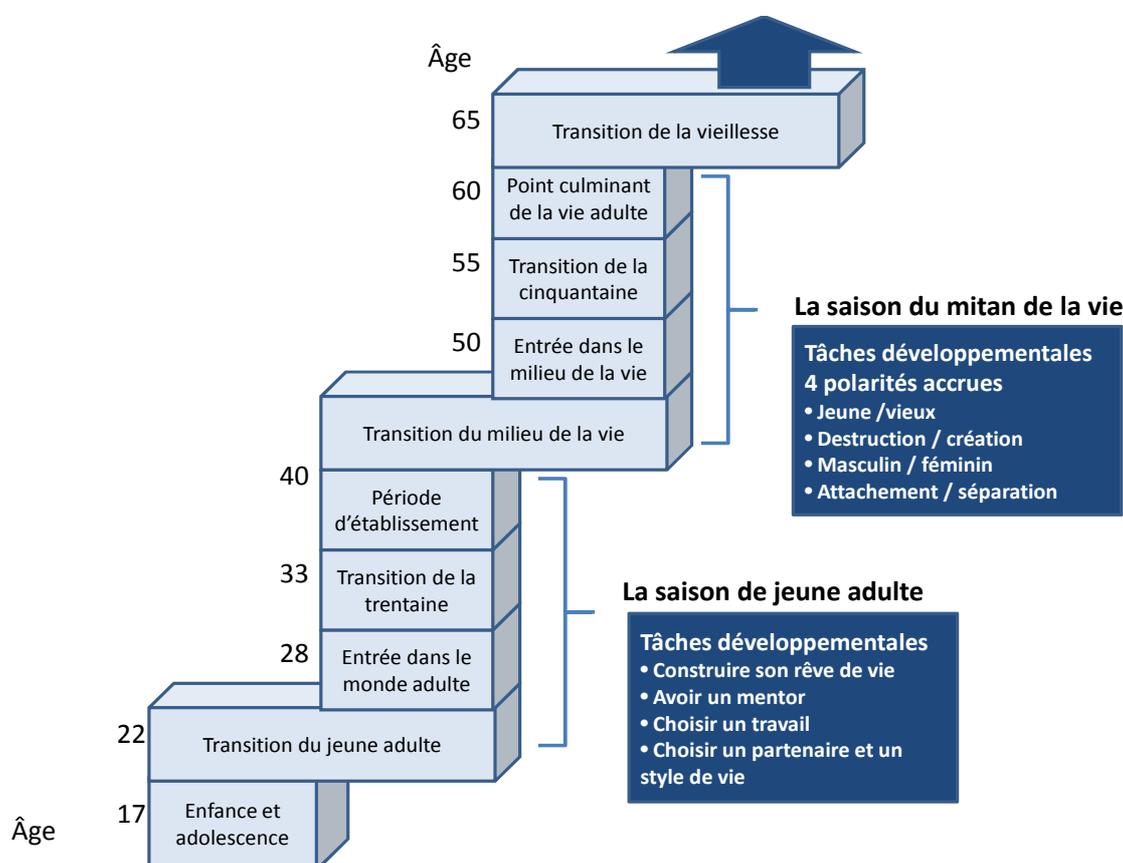
Annexe T1-21 – La modification du sens du temps

Elaborée à partir de Houde (1986 [1999] : 182-183) et Gould (1981)

Âge	Graphique	Image du temps
~ 18 ans, avant de quitter la famille d'origine...		Capsule atemporelle (atimeless capsule)
En quittant la famille ...		Le temps semble in(dé)fini
Au cours de la vingtaine...		Un temps linéaire et défini
À la fin de la vingtaine ...		L'adulte a un passé d'adulte tout comme il a un futur La vision linéaire du temps est perdu
Entre 35 et 45 ans ...		Devant l'éventualité de la mort, le temps devient important, ce qui crée un sentiment d'urgence d'agir
Après 50 ans ...		La mort est le principe organisateur du temps

Annexe T1-22 – Les saisons adultes et les tâches développementales

Elaborées à partir de Houde (1986 [1999] : 131-135) et Levinson *et al.* (1978)



La structure de vie constitue une **macrostructure composée de saisons**, qui sont autant de microstructures elles-mêmes composées de périodes. Chaque saison est rythmée par cinq temps de vie dont la nature et les objectifs diffèrent fortement. Le premier temps est « une **transition de saison** [qui] n'implique pas seulement un changement de la structure de vie, mais un virage fondamental dans le cycle de vie » (Houde, 1986 [1999] : 132). Le second temps est dédié à **l'expérimentation de la nouvelle structure de vie**. Il s'agit de trouver une nouvelle place, voire de s'inscrire dans une nouvelle génération, ce qui engendre des choix portant sur plusieurs sphères de l'existence. Le troisième temps vise l'ajustement de la structure de vie choisie, de sorte qu'elle corresponde au mieux aux motivations, compétences et limites des individus et de leur environnement. **Mini-transition de vie**, telles que la transition de la trentaine (vers 28 à 33 ans) ou celle de la cinquantaine (entre 50 et 55 ans), elle nécessite un retour sur soi pour actualiser le travail d'individuation (Houde, 1986 [1999]). L'heure des bilans, des réorientations, des nouveaux possibles, peut sonner. Le quatrième temps est réservé à **l'atteinte du sommet** de la structure de vie en place. Houde (1986 [1999] : 133) précise ainsi que « chaque saison comporte son acmé » qui symbolise l'incarnation des rêves de la saison en cours. Enfin, le cinquième et dernier temps signe une **transition majeure entre deux grandes saisons de la vie adulte**. Si l'heure des bilans et des choix pour l'avenir résonne à nouveau, l'ampleur de l'évaluation du passé est considérable.

Annexe T1-23 – Les crises psychosociales du cycle de vie

Source : Erikson (1997 : 56-57)

8 Vieillesse								Intégrité vs Désespoir Sagesse
7 Âge adulte (maturité)							« Générativité » vs Stagnation Sollicitude	
6 Jeune adulte						Intimité vs Isolement Amour		
5 Adolescence					Identité vs Confusion de rôle Fidélité			
4 Âge scolaire				Travail vs Infériorité Compétence				
3 Âge du jeu			Initiative vs Volonté But					
2 Enfance		Autonomie vs Honte, doute Volonté						
1 Petite Enfance	Confiance de base vs Méfiance de base Espoir							

Annexe T1-24 – Les enjeux développementaux

Elaborés d'après Houde (1986 [1999]) et Erikson (1998)

Stade du cycle de vie	Tendance mésadaptative (maladaptation) : surdéveloppement dimension syntonique sur dystonique	Prédisposition syntonique (+)	Force adaptative	Prédisposition dystonique (-)	Tendance inadaptative (malignancy) : surdéveloppement dimension dystonique sursyntonique
1. Petite enfance	Mésadaptation sensorielle	Confiance de base	Espoir	Méfiance de base	Retrait
2. Enfance	Bonne volonté excessive	Autonomie	Volonté	Honte, doute	Doute de soi compulsif
3. Age du jeu	Caractère impitoyable	Initiative	But	Culpabilité	Inhibition
4. Age scolaire	Virtuosité étroite	Travail	Compétence	Infériorité	Inertie
5. Adolescence	Fanatisme	Identité	Fidélité	Confusion de rôle	Répudiation
6. Jeune adulte	Promiscuité	Intimité	Amour	Isolement	Distance de soi, exclusivité pleine de haine
7. Age adulte (maturité)	Sur-sollicitude : excès par-delà les capacités individuelles (over-extension)	« Générativité »	Sollicitude	Stagnation	« Réjectivité »
8. Vieillesse	Présomption	Intégrité	Sagesse	Désespoir	Dédain

Annexe T1-25 – Les phases de la vie

Source : Houde (1986 [1999] : 186-187) et Gould (1978)

Phase	Prémisse majeure	Composantes
- I – 16-22 ans Quitter le monde de ses parents	J'appartiendrai toujours à mes parents et croirai en leur conception du monde.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si je deviens indépendant, ce sera un désastre 2. Je ne peux voir le monde qu'à travers les idées de mes parents 3. Seuls mes parents peuvent assurer ma sécurité 4. Mes parents doivent être ma seule famille 5. Mon corps ne m'appartient pas
- II – 22-28 ans Ne plus être l'enfant de personne	Faire les choses à la manière de mes parents, avec volonté et persévérance, amène des résultats. Par contre, si je deviens frustré, confus ou ennuyé, ou que je suis simplement incapable de composer avec la réalité, ils interviendront et m'indiqueront la bonne manière de faire.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les récompenses viendront automatiquement si nous faisons ce que nous devons faire 2. Il n'existe qu'une seule bonne manière de faire les choses 3. Ceux qui m'aiment peuvent faire pour moi ce que je ne suis pas capable de faire moi-même 4. La raison, l'engagement et l'effort prévaudront toujours sur toutes les forces
- III – 28-34 ans S'ouvrir à ce qu'il y a à l'intérieur de soi	La vie est simple et contrôlable. Il n'y a pas de forces significatives contradictoires à l'intérieur de moi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ce que je sais intellectuellement, je le sais émotivement 2. Je ne suis pas comme mes parents là où je ne veux pas l'être 3. Je peux voir clairement la réalité de mes proches 4. Les menaces à ma sécurité ne sont pas réelles
- IV – 35-45 ans La décennie du milieu de la vie	Il n'y a pas de méchanceté ou de mort dans le monde. Le danger a été éliminé.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les illusions de sécurité peuvent durer à jamais 2. La mort, ce n'est pas pour moi 3. Il est impossible de vivre sans protecteur (cette idée est particulièrement répandue chez les femmes)
- V – Au-delà du milieu de la vie	Il n'y a pas de méchanceté ou de mort dans le monde. Le danger a été éliminé : <ul style="list-style-type: none"> • finalement, c'est la vie dirigée de l'intérieur qui prévaut : je me possède moi-même • une façon de voir non compétitive se développe (comme l'expérience religieuse) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il n'y a pas de vie en dehors de cette famille 2. Je suis innocent

Annexe T1-26 – La typologie des événements de vie

Elaborée par Houde (1986 [1999] : 298) à partir de Brim et Ryff (1980)

Expérimenté par	Plusieurs personnes		Peu de personnes	
	Probabilité d'occurrence			
Corrélation avec l'âge	Forte	Faible	Forte	Faible
Forte	<ul style="list-style-type: none"> - Mariage 	<ul style="list-style-type: none"> - Service militaire - Epidémie de poliomyélite 	<ul style="list-style-type: none"> - Héritage à la majorité - Doctorat - Accession au trône à 18 ans 	<ul style="list-style-type: none"> - Statut de vedette dans le domaine sportif
Faible	<ul style="list-style-type: none"> - Mort du conjoint - Mort du père 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépression économique - Guerre - Tremblement de terre 	<ul style="list-style-type: none"> - Héritage - Accession à la richesse en devenant millionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Mort d'un enfant - Viol - Gain d'un gros lot - Accident

Annexe T1-27 – La table des 16 types MBTI® - version française

Source : Briggs-Myers (2001: 13)

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
Calme, sérieux, réussit grâce à sa minutie et son sens des responsabilités. Pratique, terre-à-terre, réaliste et responsable. Décide ce qui doit être fait d'une manière logique et s'y applique méthodiquement, sans se laisser distraire. Prend plaisir à tout faire d'une manière ordonnée et organisée – son travail, sa maison, son existence. Estime les traditions et la loyauté.	Calme, amical, responsable et consciencieux. S'investit et s'applique à remplir ses obligations sans faillir. Minutieux, méticuleux et précis. Loyal, prévenant, remarque et se souvient de détails concernant les personnes qui lui sont importantes. Se soucie de ce que les autres ressentent. S'efforce de créer un environnement ordonné et harmonieux, au travail et à la maison.	Recherché sens et cohérence dans les idées, les relations et les biens matériels. Aime comprendre ce qui motive les gens et se montre perspicace dans ce domaine. Consciencieux et prêt à défendre les valeurs qui lui sont chères. Sait se mettre au service du bien commun. Organisé et décidé dans la mise en œuvre de sa vision des choses.	A un esprit original et beaucoup d'énergie pour mettre en pratique ses idées et atteindre ses objectifs. Voit rapidement les grandes lignes et développe une vision à long terme. Lorsqu'il s'y engage, il organise et mène à bien ce qu'il commence. Sceptique et indépendant, possède des critères élevés de compétence et de performance – pour lui-même et pour les autres.
ISTP	ISFP	INFP	INTP
Tolérant et flexible, observateur tranquille jusqu'à ce qu'un problème apparaisse, agit rapidement pour trouver une solution pratique. Analyse ce qui rend les choses faisables et est capable d'analyser de grandes quantités de données pour arriver au cœur des problèmes pratiques. Intéressé par les relations de cause à effet, organise les faits grâce à des principes logiques, valorise l'efficacité.	Tranquille, amical, sensible et aimable. Se plaît dans le présent, ce qui se passe autour de lui. Aime avoir son espace à lui et travailler à son propre rythme. Loyal, attaché à ses valeurs et aux personnes qui lui sont importantes. N'aime ni les différents, ni les conflits, n'essaie d'imposer ni son opinion ni ses valeurs aux autres.	Idéaliste, fidèle à ses principes et aux personnes qui lui sont importantes. Cherche à vivre en accord avec ses valeurs. D'esprit curieux, perçoit rapidement les possibilités et peut servir de catalyseur à la mise en pratique des idées. Essaie de comprendre les autres et de les aider à développer leur potentiel. Adaptable, souple et tolérant à moins qu'une de ses valeurs ne soit menacée.	Cherche une explication logique à tout ce qui l'intéresse. Théorique et abstrait, davantage intéressé par les idées que par les relations. Calme, réservé, souple et adaptable. Possède une capacité inhabituelle à se concentrer à fond sur la résolution de problèmes dans les domaines qui l'intéressent. Sceptique, parfois critique, toujours analytique.
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
Flexible et tolérant, adopte une approche pragmatique centrée sur les résultats immédiats. Les théories et les explications conceptuelles l'ennuient – veut agir énergiquement pour résoudre les problèmes. Se concentre sur ce qui est « ici et maintenant », spontané, profite de chaque instant où il peut être actif avec les autres. Aime le confort matériel et l'élégance. Apprend mieux par l'action.	Ouvert, amical et tolérant. Passionnément épris de la vie, des personnes et des biens matériels. Adore faire des choses avec les autres. A une approche pleine de bon sens et de réalisme dans son travail qu'il rend amusant. Flexible et spontané, s'adapte immédiatement aux nouvelles personnes et environnements. Aime apprendre en pratiquant de nouvelles techniques avec d'autres.	Chaleureux, enthousiaste et imaginatif. Voit la vie pleine de possibilités. Associe rapidement les événements et les informations et agit avec assurance en se basant sur ce qu'il perçoit. Attend un appui important de la part des autres et offre facilement son appréciation et son soutien. Spontané et souple, fait souvent confiance à sa capacité d'improvisation et à son aisance verbale.	Vif, ingénieux, alerte et direct. Plein de ressources pour résoudre des problèmes nouveaux et stimulants. Capable de produire de nouvelles idées puis de les analyser de manière stratégique. Doué pour évaluer les autres. La routine l'ennuie ; fait rarement la même chose de la même manière. Capable de passer rapidement d'un centre d'intérêt à un autre.

Annexe T1-27 (suite) – La table des 16 types MBTI® - version française

Source : Briggs-Myers (2001: 13)

ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
Pratique, réaliste, terre-à-terre. Décidé, passe rapidement à la mise en œuvre de ses décisions. Organise les projets et les gens pour passer le plus vite possible à l'action et obtenir des résultats. Prend soin des détails quotidiens. Applique des normes logiques qu'il suit de manière systématique et attend de même des autres. Met ses plans en pratique avec détermination.	Chaleureux, consciencieux et coopératif. Recherche un environnement harmonieux qu'il s'applique à créer avec détermination. Aime travailler avec les autres pour accomplir les tâches avec justesse et dans les délais. Loyal, va au bout des choses jusque dans le moindre détail. Est attentif aux besoins des autres dans leur vie au jour le jour et s'efforcent de les satisfaire. Veut être apprécié pour ce qu'il est et ce qu'il apporte.	Chaleureux, empathique, sensible et responsable. Très sensible aux émotions, aux besoins et aux motivations des autres. Aide les autres à réaliser leur potentiel. Peut servir de catalyseur à la croissance des individus et des groupes. Loyal, sensible aux éloges et aux critiques. Sociable, est souvent facilitateur et source d'inspiration comme leader.	Franc, décidé, assume facilement le rôle de leader. Identifie rapidement les procédures et politiques illogiques et inefficaces, produit et met en pratique des systèmes complets pour résoudre les problèmes d'une organisation. Aime planifier à long terme et fixer des objectifs. Généralement bien informé, aime accroître ses connaissances et les transmettre aux autres. Présente ses idées avec conviction.

Lexique :

Français	<i>Anglais</i>	Français	<i>Anglais</i>
E : Extraversion	<i>Extraversion</i>	T : Pensée	<i>Thinking</i>
I : Introversi	<i>Introversi</i>	F : Sentiment	<i>Feeling</i>
S : Sensation	<i>Sensing</i>	J : Jugement	<i>Judging</i>
N : Intuition	<i>Intuition</i>	P : Perception	<i>Perceiving</i>

Annexe T1-28 – Les éléments de diversité des dirigeants de PME

Source : Observatoire des PME (2005 : 29)

Variables	Valeurs
Variété des désignations	– Dirigeant, entrepreneur, patron, chef d'entreprise, manager, responsable...
Définition de la PME	– Taille – Indépendance
Secteur d'activité	– Industrie, Transport, BTP, Commerce, Services Nouvelles Technologies... – Conditions d'accès règlementées
Statut de l'entreprise	– Artisanale – Profession libérale – Indépendants – Franchisée...
Forme juridique et statut des dirigeants	– Entreprise personnelle, entreprise à responsabilité limitée, société par action... – Salariée ou non
Propriété de l'entreprise	– Seule ou partagée – Majoritaire ou minoritaire
Variété des parcours	– Expérience préalable (ancien dirigeant, étudiant, salarié, demandeur d'emploi...) – Modalités d'accès à la fonction (repreneur, créateur, successeur...) – Formation initiale
Territoire	– Zone urbaine (taille des communes d'implantation) ou rurale – Zone frontalière, isolée – Ancrage territorial fort, développement à l'international...
Revenus	– Niveau de salaire – Variation des revenus d'activité

Annexe T2-29 – L’alternative recherche qualitative *versus* quantitative

Elaborée à partir de Hlady Rispal (2002 : 27-28)

Recherche quantitative		Recherche qualitative	
<ul style="list-style-type: none"> - Tradition de recherche mathématique « quantitativiste », « science dure » - Concentration sur objets - Explication du phénomène en interaction avec l’objet d’étude. 	L’explication	<p style="text-align: center;">Le <i>Verstehen</i> Ou la compréhension, comme l’action de saisir par l’intelligence</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tradition de recherche biologique, « qualitative », « science douce » - Concentration sur sujets - Projet de compréhension du phénomène en interaction avec le sujet.
<ul style="list-style-type: none"> - Test de théories en vue de confirmation ou d’infirmerie - Logique de vérification - On sait ce qui sera significatif. 	L’examen de la théorie	<p style="text-align: center;">La généralisation de la théorie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Génération de concepts, modèles, propositions théoriques - Logique de découverte - Tout peut être significatif.
<ul style="list-style-type: none"> - Préexistence de lois scientifiques fondamentales et universelles - Généralisation des phénomènes observés d’où larges échantillons - La connaissance est une donnée. 	L’universalité	<p style="text-align: center;">L’idiosyncrasie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manière particulière et personnelle de réagir - Personnalité psychique propre à chaque individu 	<ul style="list-style-type: none"> - Description de l’individualité d’un phénomène - Recherche de compréhension de l’objet étudié dans son contexte - La connaissance est un phénomène construit socialement.
<ul style="list-style-type: none"> - L’objet des sciences de gestion est d’identifier les explications causales, les corrélations, les lois fondamentales expliquant phénomènes récurrents observés dans les entreprises et le comportement humain. 	La cause	<p style="text-align: center;">L’interprétation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L’objet des sciences de gestion est de donner une interprétation de la structure d’un phénomène, de sa configuration.
<ul style="list-style-type: none"> - Le monde est une réalité extérieure à soi - L’observateur est indépendant de son sujet de recherche - La science se démarque des intérêts humains. 	L’objectivité	<p style="text-align: center;">La subjectivité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le monde est un construit social - L’observateur est partie prenante de l’objet observé - La science est dirigée par les intérêts humains.
<ul style="list-style-type: none"> - Simplification des problèmes pour compréhension - Contrôle des variables <i>a priori</i> - Les données sont discrètes. 	La réduction	<p style="text-align: center;">L’analyse interprétative</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réalité considérée dans sa globalité - Contrôle des variables <i>a posteriori</i> - Les données sont riches.

1. Présentation personnelle

- Pouvez-vous vous présenter ?
 - *Parcours de formation ?*
 - *Parcours professionnel ?*
 - *Parcours en tant qu’entrepreneur ?*

2. La transmission de l’entreprise

- Pouvez-vous me parler de l’entreprise que vous avez transmise ?
 - *Origine de la création, reprise, succession ?*
 - *Développement de l’entreprise ?*
 - *Votre rôle dans cette entreprise ?*
- D’où est venue l’idée de vendre ?
 - *motivation, contrainte, opportunité, idée personnelle, sollicitation externe... ?*
 - *alternative à la transmission ?*
- Comment s’est déroulée la transmission de votre entreprise ?
 - *Pouvez-vous m’indiquer les différentes étapes et dates ?*
 - *Qu’avez-vous fait sur cette période ? Votre rôle ? Démarches entreprises ?*
 - *Votre vécu de cette période ?*
 - *Rôle des tiers ?*
- Quelle est la nature des biens ou actifs que vous avez cédés ?

3. L’après-transmission et ses possibles

- Qu’est-ce qui se passe pour vous depuis la vente de votre entreprise ?
 - *Quelle(s) activité(s) ?*
 - *Quel statut ?*
 - *Quelles motivations ?*
 - *Votre rôle aujourd’hui dans cette (ces) activité (s) ?*
 - *Qu’est ce qui est différent ? Qu’est-ce qui est pareil ?*
 - *Quelles compétences ? transposées, nouvelles, maintenues ?*
- Comment ça s’est fait ?
- Y a-t-il eu étude des différents scénarios ?
 - *Abandon, maintien, échange ?*

- Quelle officialisation de cette phase de vie ?
- Y a-t-il eu des changements dans votre vie ?
 - *Personnels ?*
 - *Professionnels?*
- Qu’avez-vous fait avec les fonds issus de la cession ?
 - *Achat, épargne, investissements ... ?*
 - *Comment, quelles motivations ?*
- Qu’est-ce qui vous a aidé depuis la transmission ?
 - *Amis, famille, réseaux professionnels... ?*
- De quel type d’aide auriez-vous eu besoin ?
 - *Structures et services d’accompagnement ?*
- Aujourd’hui, quelles relations ou implications professionnelles ou associatives avez-vous ?
 - *Contacts avec l’entreprise cédée ?*
 - *Autres contacts professionnels ? Rupture, Maintien, Nouveaux contacts ?*
- Aujourd’hui, que diriez-vous de la période (vie) que vous vivez ?
- Que diriez-vous de votre vie aujourd’hui ?
 - *Confortable ? En quoi ?*
 - *Inconfortable ? En quoi ?*
- Qu’avez-vous gagné par rapport à la période précédente ?
- Qu’avez-vous perdu par rapport à la période précédente ?

4. Retour d’expérience

- De quoi êtes-vous fier dans votre vie ?
- Et si c’était à refaire ?
 - *Qu’est-ce qui serait pareil ?*
 - *Qu’est-ce qui serait différent ?*
- Avez-vous d’autres choses à rajouter ?

5. Suite de l’entretien

- Accepteriez-vous de me recevoir pour un nouvel entretien ?
- Accepteriez-vous d’y passer un test de personnalité ?
- Auriez-vous d’autres personnes à me recommander ? des personnes qui comme vous ont transmis leur entreprise pour d’autres raisons que le départ en retraite ? (et qui aujourd’hui font autre chose, création, reprise, salarié, bon vivant....)

6. Fiche signalétique de l’étude de cas (à compléter en fin d’entretien)

Déroulement de l’entretien

Date : Durée de l’entretien :
Lieu de l’entretien : Autres informations utiles :

Renseignements relatifs au cédant

Nom : Age : Sexe :
Date d’accès à la direction : Mode d’accès à la direction :
Direction simultanée d’entreprises : Oui Non

Renseignements relatifs à l’entreprise cédée

Nom : Activité :
Implantation géographique : Date de création :
Nom du fondateur (lien éventuel avec le cédant) :
Forme juridique avant la transmission
- Répartition du capital social :
- Répartition du pouvoir (tiers familiaux, associés, type d’implication...) :
.....
Situation financière avant la transmission :
Chiffre d’affaires avant cession :
Effectif avant cession :
Date de cession :
Nom du repreneur (lien éventuel avec le cédant) :

Annexe T2-31– Les différentes formes de l'analyse biographique

Source : Wacheux (1996 : 130)

Niveau d'analyse	Objet de recherche	Présumé	Exemple
Individu	Les trajectoires individuelles Les histoires de vie significatives	Capacité de connaître l'environnement social immédiat des individus	L'ascension, la promotion, les embauches et les départs
Relations interpersonnelles	L'interaction et les relations des acteurs	Le système d'interaction est significatif, même dans les relations singulières	La hiérarchie, le pouvoir, la solidarité
Groupe	Le comportement du groupe	L'homogénéité du groupe	Les facteurs de cohésion, d'appartenance, les relations de conflit, de coopération
Relations intergroupes	L'analyse situationnelle	L'homogénéité du groupe et la supériorité des facteurs de cohésion sur la différenciation	Les processus d'anomie ou de réticulation
Organisation	Le comportement organisationnel	Possibilité de réduire un système complexe d'acteurs à l'unicité d'un comportement organisationnel.	L'affrontement, l'événement, la coopération.

Annexe T2-32 – L’architecture hiérarchique du codage descriptif théorique

1^{ère} étape de codage descriptif

2^{ème} étape de codage descriptif

1 ^{ère} étape de codage descriptif		2 ^{ème} étape de codage descriptif			
Nœud parent	Déclinaison nœud parent	Nœud enfant	Déclinaison nœud enfant	Définition nœud enfant	Source
ABIDP	Abandon identité métier dirigeant PME	ABIDP-CHGST	Changement de statut	Changement de profession ou de statut socio-économique.	Caradec (2004), Marc (2009)
		ABIDP-SENPR	Sens activité professionnelle	Mutation profonde du sens donné à l’activité professionnelle, évolution des exigences d’accomplissement et des satisfactions au travail.	Gould (1980 ; 1981), Levinson (1982), Kets de Vries (1986 ; 1988)
		ABIDP-AJUST	Ajustement	Mise en œuvre d’ajustements en vue d’une plus grande cohérence entre aspirations et réalisations dans le temps restant à vivre.	Gould (1980 ; 1981), Renault (2009)
ACIDE	Activités maintien identité entrepreneuriale	ACIDE-VAENT	Création de valeur entrepreneuriale	Activités visant à maintenir la création de valeur entrepreneuriale.	Chaudron et Louart (2006)
		ACIDE-TERRI	Création de valeur territoriale	Activités visant à maintenir la création de valeur au sein des territoires.	Chaudron et Louart (2006)
APINF	Apprivoisement de la fonction inférieure	APINF-EFFOR	Moindres efforts dus à l’inférieure	Diminutions de la lenteur et des erreurs récurrentes relatives à l’émergence de la fonction inférieure.	Cauvin et Cailloux (1994 [1998])
		APINF-ERELA	Moindres difficultés relationnelles	Maîtrise de la susceptibilité, propos plus neutres, plus grande ouverture à la différence et réactions plus spontanées.	Cauvin et Cailloux (1994 [1998])
		APINF-DVPOT	Déploiement du potentiel	Développement du potentiel de croissance individuel	Cauvin et Cailloux (1994 [1998])

Annexe T2-32 (suite 1) – L'architecture hiérarchique du codage descriptif théorique

1^{ère} étape de codage descriptif

2^{ème} étape de codage descriptif

1 ^{ère} étape de codage descriptif		2 ^{ème} étape de codage descriptif			
Nœud parent	Déclinaison nœud parent	Nœud enfant	Déclinaison nœud enfant	Définition nœud enfant	Source
CONFU	Confusion du cédant	CONFU-FINIT	Perception de la finitude	Mesure du temps en fonction de ce qu'il reste à vivre <i>versus</i> le temps déjà épuisé.	Neugarten (1966)
		CONFU-URGEN	Urgence à agir	Il devient urgent d'agir quitte à mettre en œuvre des changements adaptés au nouvel horizon de vie.	Houde (1986 [1999])
		CONFU-DOUTE	Doutes associés au changement	Tiraillement entre le souhait d'évolution, l'expression de réactions inhabituelles et les freins qui s'expriment.	Cailloux et Cauvin (2002), Ebaugh Fuchs (1998)
		CONFU-RETOU	Retour en arrière	Retour au comportement antérieur pour préserver la sécurité.	Gould (1980 ; 1981)
CVAUT	Création de valeurs pour autrui	CVAUT-AJUST	Ajustement des relations	Développement de relations plus authentiques, désidéalisées.	Houde (1986 [1999])
		CVAUT-ESTIM	Estime des autres	Développement d'activités favorisant la reconnaissance sociale, la valeur personnelle aux yeux d'autrui.	Renault (2009), Tap (2009)
CVSOI	Création de valeurs pour soi	CVSOI-DIFFE	Différenciation de soi	Différenciation d'avec les autres et désidentification de la <i>persona</i> .	Colarusso et Nemiroff (1981), Jung (1964 [2006])
		CVSOI-ESTIM	Estime de soi	Choix d'activités contribuant au développement de l'estime de soi.	Tap (2009)
		CVSOI-IDEAL	Idéalisation de soi	Images idéalisées de soi en grandeur et omnipotence.	Colarusso et Nemiroff (1981)
		CVSOI-INTEG	Images de soi	Intégration et interaction des images de soi, renouement avec d'anciennes passions.	Colarusso et Nemiroff (1981), Houde (1986 [1999])
		CVSOI-INTER	Interprétation	Développement des capacités d'interprétation de l'existence dans le sens d'un meilleur décodage de la complexité	Neugarten (1968 ; 1979)

Annexe T2-32 (suite 2) – L'architecture hiérarchique du codage descriptif théorique

1^{ère} étape de codage descriptif

2^{ème} étape de codage descriptif

1 ^{ère} étape de codage descriptif		2 ^{ème} étape de codage descriptif			
Nœud parent	Déclinaison nœud parent	Nœud enfant	Déclinaison nœud enfant	Définition nœud enfant	Source
EFFON	Usage efficace des trois premières fonctions de la psyché	EFFON-DOMIN	Efficacité dominante	Grande habileté dans l'usage de la préférence favorite, fonction pivot autour de laquelle le conscient s'organise.	Cauvin et Cailloux (1994 [2002])
		EFFON-AUXIL	Efficacité auxiliaire	Double équilibrage de la fonction dominante par la fonction auxiliaire.	Cauvin et Cailloux (1994 [1998])
		EFFON-TERTI	Efficacité tertiaire	Mobilisation presque similaire à celle de la fonction auxiliaire, en vue d'un plus grand équilibre.	Cauvin et Cailloux (1994 [1998])
INCOM	Incompréhension de l'entourage	INCOM-INCON	Inconstance	Difficultés de l'entourage à comprendre l'incohérence, l'inconstance voire les caprices de l'adulte en mutation.	Marc (2009)
		INCOM-REFUS	Refus du changement	L'entourage peut avoir des difficultés à accorder à l'adulte le droit de changer, voire même freiner son évolution.	Marc (2009)
MAIDP	Maintien identité métier dirigeant PME	MAIDP-IDSOI	Identité dirigeant PME par soi	Maintien de la perception par l'individu des aptitudes, compétences et rôles du dirigeant de PME.	Bayad, Boughattas et Schmitt, (2006), Dubar (2006), Observatoire des PME (2005)
		MAIDP-IDAUT	Identité dirigeant PME par autrui	Maintien de la perception par autrui des aptitudes, compétences et rôles du dirigeant de PME.	
NVATT	Nouvelles attitudes	NVATT-AUTHE	Authenticité	Lucidité et indépendance dans un monde imparfait.	Houde ([1986] 1999)
		NVATT-GENER	Générativité	Génération de soi dans une préoccupation tournée vers son prochain.	Erikson (1982), Hudson (1999)
		NVATT-INTER	Intériorité	Ouverture croissante à ce qu'il y a à l'intérieur de soi.	Gould (1978), Hudson (1999)
		NVATT-QUALI	Qualité	L'individu privilégie la qualité à la quantité.	Neugarten (1966)

Annexe T2-32 (suite 3) – L'architecture hiérarchique du codage descriptif théorique

1^{ère} étape de codage descriptif

2^{ème} étape de codage descriptif

1 ^{ère} étape de codage descriptif		2 ^{ème} étape de codage descriptif			
Nœud parent	Déclinaison nœud parent	Nœud enfant	Déclinaison nœud enfant	Définition nœud enfant	Source
NVINT	Nouveaux centres d'intérêts	NVINT-DECOU	Potentiel de découverte	Nouveaux intérêts associés à l'inconscient jungien, en tant que réserve de découverte et de création.	Cauvin et Cailloux (1994 [2002])
		NVINT-REFOU	Matériaux refoulés	Nouveaux intérêts associés à des matériaux refoulés durant l'enfance.	Sédillot (2005)
PRGAUT	Progrès du cédant dans ses relations aux autres	PRGAUT-ENRIC	Enrichissement des relations interpersonnelles	Le progrès du cédant implique une énergie tournée vers l'extérieur, qui le conduit à élargir ses relations interpersonnelles.	Bühler (1973), Houde (1986 [1999])
		PGCAU-RECOM	Récompenses narcissiques	Les gratifications narcissiques contribuent à l'estime de soi et au sain élargissement du self.	Colarusso et Nemiroff (1981)
PRGSOI	Progrès du cédant dans ses relations à lui-même	PRGSOI-CROIS	Croissance intentionnelle	Le changement du cédant s'appuie sur une force vitale, une poussée pour croître, un plus-être.	Weick (1983), Houde (1986 [1999])
		PRGSOI-POLAR	Résolution des polarités	Recherche de l'équilibre entre les polarités constitutives du soi	Erikson (1998), Vaillant et Milofsky (1980), Levinson (1986), Agnel (2004)
		PRGSOI-POTEN	Potentialisation	Développer sa créativité, ses potentialités et faire grandir ce qui est en germe (ombre blanche).	Bühler (1973), Cauvin et Cailloux (2001), Agnel (2004)
REBON	Rebond du cédant	REBON-FORCE	Renforcement	Reprendre de la force, de la vigueur, réagir.	Lexicographie de rebondir (CNRTL)
		REBON-NVEAU	Nouveauté	Prendre un développement nouveau.	

Annexe T2-32 (suite 4) – L'architecture hiérarchique du codage descriptif théorique

1^{ère} étape de codage descriptif

2^{ème} étape de codage descriptif

1 ^{ère} étape de codage descriptif		2 ^{ème} étape de codage descriptif			
Nœud parent	Déclinaison nœud parent	Nœud enfant	Déclinaison nœud enfant	Définition nœud enfant	Source
REINV	Réinvestissement des ressources du cédant	REINV-METAP	Réinvestissement métaphysique	Composer avec sa finitude, prendre en compte sa fragilité, gérer les pertes et les bilans en vue de satisfaire les nouveaux objectifs de la vie à venir.	Hudson (1999), Houde ([1986] 1999)
		REINV-PSYCH	Réinvestissement psychologique	Composer avec cet autre en soi, développer son intériorité, mettre en œuvre sa générativité et réactiver les tâches de croissance.	Humbert (1983), Erikson (1982), Levinson (1982)
		REINV-SOCEC	Réinvestissement socio-économique	Transfert des pouvoirs, du capital relationnel, nouvel engagement des ressources économiques.	Cadiou (1990), Pasquet (2004), Raveleau (2007)
RITUE	Rituels	RITUE-PRELI	Phase préliminaire	Phase consistant en la séparation, l'isolement du groupe ou de la société d'appartenance et la fin d'un <i>statu quo</i> .	Van Gennep (2011)
		RITUE-LIMIN	Phase liminaire	Entre-deux pendant lequel des cérémonies se tiennent à l'écart du groupe. Espace-temps où l'individu est autorisé à jouer, expérimenter, exprimer sa créativité.	Turner (1969), Goguel d'Allondans (2002), Van Gennep (1969 [2011])
		RITUE-REAGR	Phase de réagrégation	Phase d'incorporation dans une nouvelle façon d'être, dans un nouveau rôle ou statut social, qui voit la mise en œuvre de nouveaux projets de vie.	Cadioux et Brouard (2009), Van Gennep (2011)
		RITUE-HORLS	Horloge sociale	Normes et attentes liées à l'âge.	Neugarten et Datan (1973)
ROLAM	Rôles sociaux adulte mature	ROLAM-OPROF	Orientation professionnelle	Bilan de l'activité professionnelle et élaboration d'un projet différent dans la seconde partie de carrière qui s'annonce.	Boucher (2003)
		ROLAM-RESOC	Réseau social	Implication dans des réseaux sociaux qui confortent l'estime de soi du cédant.	Kleine, Schultz Kleine et Kernan (1993)
		ROLAM-EVOLU	Evolution des rôles sociaux	Changements de rôles et/ou du contenu de ceux-ci.	Kahn et Antonucci (1980)

Annexe T2-32 (fin) – L’architecture hiérarchique du codage descriptif théorique

1^{ère} étape de codage descriptif

2^{ème} étape de codage descriptif

1 ^{ère} étape de codage descriptif		2 ^{ème} étape de codage descriptif			
Nœud parent	Déclinaison nœud parent	Nœud enfant	Déclinaison nœud enfant	Définition nœud enfant	Source
TDVAM	Tâches développementales adulte mature	TDVAM-BILAN	Bilan de vie	Auto-évaluation <i>via</i> l’identification des réussites, des pertes, des limites encadrant ses désirs.	Hudson (1999)
		TDVAM-EMPRE	Empreinte à laisser	Actes permettant de laisser une empreinte, qui par là-même conduisent l’individu à composer avec sa finitude.	Levinson(1982), Hudson (1999)
		TDVAM-OBJEC	Objectifs de vie	Définition des objectifs de vie pour la période à venir, qui prennent en compte l’évolution des motivations.	Kühlen (1964)
		TDVAM-PRILL	Perte d’illusions	Abandon d’illusions jusqu’alors rassurantes et acceptation d’un environnement perçu comme menaçant.	Houde (1986 [1999]) , Caradec (2007)
		TDVAM-REACT	Réactivation	La résolution partielle des tâches développementales engendre leur réactivation à d’autres moments de la vie.	Havighurst (1972)
TRANS	Transition	TRANS-PERIO	Période de transition	Présence concomitante à la direction de l’entreprise du cédant et du repreneur.	Deschamps (2000)
		TRANS-JEUAD	Transition du Jeune Adulte	Transition de saison, entre le passage de l’adolescence à celui de l’âge de jeune adulte, qui se traduit par un changement de la structure de vie et un virage fondamental.	Levinson <i>et al.</i> (1978)
		TRANS-MITAN	Transition du Mitan	Transition majeure du milieu de la vie adulte qui se traduit par l’évaluation d’un passé déjà important et de choix à opérer pour l’avenir.	Houde (1986 [1999])

Annexe T2-33 – La liste des nœuds émergents lors du codage descriptif

Liste des nouveaux nœuds

Nœud parent	Déclinaison nœud parent	Nœud(s) enfant(s)	Déclinaison nœud enfant	Origine
PARCO	Parcours de vie	PARCO-ASSOC	Parcours associatif	Nouveauté
		PARCO-ENTRE	Parcours entrepreneurial	Nouveauté
		PARCO-FORMA	Parcours de formation	Nouveauté
		PARCO-PROFE	Parcours professionnel	Nouveauté
PREFE	Préférences au sens du MBTI®	PREFE-DECIS	Prise de décision	Nouveauté
		PREFE-DECIS-PENSE	Pensée	Nouveauté
		PREFE-DECIS-SENTI	Sentiment	Nouveauté
		PREFE-ENERG	Orientation de l'énergie	Nouveauté
		PREFE-ENERG-EXTRA	Extraversion	Nouveauté
		PREFE-ENERG-INTRO	Introversion	Nouveauté
		PREFE-INFOR	Collecte d'informations	Nouveauté
		PREFE-INFOR-INTUI	Intuition	Nouveauté
		PREFE-INFOR-SENSA	Sensation	Nouveauté
		PREFE-STYLV	Style de vie	Nouveauté
		PREFE-STYLV-JUGEM	Jugement	Nouveauté
		PREFE-STYLV-PERCEP	Perception	Nouveauté
RECHR	Avis des cédants sur la recherche	RECHR-INTER	Réflexivité et intérêt de se raconter	Nouveauté
		RECHR-LTHES	Intérêt pour la lecture de la thèse	Nouveauté
		RECHR-MBTI	Intérêt pour l'indicateur MBTI®	Nouveauté
		RECHR-RTRAN	Intérêt pour la retranscription des entretiens	Nouveauté
TEMPE	Tempérament au sens du MBTI® ²⁶¹	TEMPE-ARTIS	Artisans	Nouveauté
		TEMPE-GARDI	Gardiens	Nouveauté
		TEMPE-IDEAL	Idéalistes	Nouveauté
		TEMPE-RATIO	Rationnels	Nouveauté

²⁶¹ D'après BERENS, L. (2010), *Understanding Yourself and Others : An Introduction to Temperament 2.0*, Telos Publications. a théorie des tempéraments repose sur l'identification de quatre schémas généraux de comportement. Il s'agit des idéalistes (NF), des rationnels (NT), des artisans (SP) et des gardiens (SJ).

Annexe T2-33 (suite et fin) – La liste des nœuds émergents lors du codage descriptif

Liste des nœuds enrichis

Nœud parent	Déclinaison nœud parent	Nœud(s) enfant(s)	Déclinaison nœud enfant	Origine
ABIDP	Abandon identité métier dirigeant de PME	ABIDP-ENTRE	Sens de l'abandon de l'entreprise	Enrichissement
MAIDP-IDSOI	Identité dirigeant PME par soi	MAIDP-IDSOI-POLYA	Polyactivité	Enrichissement
		MAIDP-IDSOI-SOLIT	Solitude	Enrichissement
REBON	Rebond du cédant	REBON-ACCOM	Accompagnement du rebond	Enrichissement
		REBON-ACCOM-AUTOFO	Autoformation du cédant	Enrichissement
		REBON-ACCOM-EXPER	Accompagnement d'experts	Enrichissement
		REBON-ACCOM-PAIR	Accompagnement du cédant par des pairs	Enrichissement
		REBON-PERTE	Pertes associées au rebond	Enrichissement
REINV-SOCEC	Réinvestissement socioéconomique	REINV-SOCEC-ECONO	Réinvestissement économique	Enrichissement
		REINV-SOCEC-SOCIA	Réinvestissement social	Enrichissement
TRANS	Transition	TRANS-PREPA	Préparation de la transition de la cession	Enrichissement

Annexe T2-34 – L’arborescence des thèmes théoriques et empiriques

Nœud de rang 1	Nœud de rang 2	Nœud de rang 3		
●	ABIDP			
	●	ABIDP-AJUST		
	●	ABIDP-CHGST		
	●	ABIDP-ENTRE		
	●	ABIDP-SENPR		
●	ACIDE			
	●	ACIDE-TERRI		
	●	ACIDE-VAENT		
		●	ACIDE-VAENT-CREAT	
		●	ACIDE-VAENT-EQUIP	
		●	ACIDE-VAENT-INTRP	
		●	ACIDE-VAENT-REPRE	
		●	ACIDE-VAENT-SOUTN	
●	APINF			
	●	APINF-DVPOT		
	●	APINF-EFFOR		
	●	APINF-ERELA		
●	CONFU			
	●	CONFU-DOUTE		
	●	CONFU-FINIT		
	●	CONFU-RETOU		
	●	CONFU-URGEN		
●	CVAUT			
	●	CVAUT-AJUST		
	●	CVAUT-ESTIM		
●	CVSOI			
	●	CVSOI-DIFFE		
	●	CVSOI-ESTIM		
	●	CVSOI-IDEAL		
	●	CVSOI-INTEG		
	●	CVSOI-INTER		
●	EFFON			
	●	EFFON-AUXIL		
	●	EFFON-DOMIN		
	●	EFFON-TERTI		
●	INCOM			
	●	INCOM-INCON		
	●	INCOM-REFUS		

Annexe T2-34 (suite 1) – L'arborescence des thèmes théoriques et empiriques

Nœud de rang 1	Nœud de rang 2	Nœud de rang 3
MAIDP	MAIDP-IDAUT	
	MAIDP-IDSOI	
		MAIDP-IDSOI-PLURA
		MAIDP-IDSOI-POLYC
		MAIDP-IDSOI-SOLIT
NVATT	NVATT-AUTHE	
	NVATT-GENER	
	NVATT-INTER	
	NVATT-QUALI	
NVINT	NVINT-DECOU	
	NVINT-REFOU	
PARCO	PARCO-ASSOC	
	PARCO-ENTRE	
	PARCO-FAMIL	
	PARCO-FORMA	
	PARCO-PROFE	
PREFE	PREFE-DECIS	
		PREFE-DECIS-PENSE
		PREFE-DECIS-SENTI
	PREFE-ENERG	
		PREFE-ENERG-EXTRA
		PREFE-ENERG-INTRO
	PREFE-INFOR	
		PREFE-INFORM-INTUI
		PREFE-INFORM-SENSA
	PREFE-STYLV	
		PREFE-STYLV-JUGEM
	PREFE-STYLV-PERCEP	
PRGAU	PRGAU-ENRIC	
	PRGAU-RECOM	
PRGSOI	PRGSOI-CROIS	
	PRGSOI-POLAR	
	PRGSOI-POTEN	

Annexe T2-34 (suite 2) – L'arborescence des thèmes théoriques et empiriques

Nœud de rang 1		Nœud de rang 2		Nœud de rang 3	
●	REBN2				
●	REBON				
		●	REBON-ACCOM		
				●	REBON-ACCOM-AUTOF
				●	REBON-ACCOM-EXPER
				●	REBON-ACCOM-FAMIL
				●	REBON-ACCOM-PAIRS
		●	REBON-DIFFI		
		●	REBON-ECHEC		
		●	REBON-FORCE		
		●	REBON-NVEAU		
		●	REBON-PERTE		
●	RECHR				
		●	RECHR-INTER		
		●	RECHR-LTHES		
		●	RECHR-MBTI		
		●	RECHR-RTRAN		
●	REINV				
		●	REINV-METAP		
		●	REINV-PSYCH		
		●	REINV-SOCEC		
				●	REINR-SOCEC-ECONO
				●	REINR-SOCEC-SOCIA
●	RITUE				
		●	RITUE-HORLS		
		●	RITUE-LIMIN		
				●	RITUE-LIMIN-AUTRU
				●	RITUE-LIMIN-SOI
		●	RITUE-PRELI		
				●	RITUE-PRELI-ISOLE
				●	RITUE-PRELI-STIMUL
		●	RITUE-REAGR		
				●	RITUE-REAGR-DIFFI
				●	RITUE-REAGR-FACIL
●	ROLAM				
		●	ROLAM-EVOLU		
		●	ROLAM-RESOC		

Annexe T2-34 (fin) – L’arborescence des thèmes théoriques et empiriques

Nœud de rang 1	Nœud de rang 2	Nœud de rang 3
● TDVAM	● TDVAM-BILAN	
	● TDVAM-EMPRE	
	● TDVAM-OBJEC	
	●	TDVAM-OBJEC-PERSO
	●	TDVAM-OBJEC-PROFE
	● TDVAM-PRILL	
	● TDVAM-REACT	
	● TEMPE	
● TEMPE	● TEMPE-ARTIS	
	● TEMPE-GARDI	
	● TEMPE-IDEAL	
	● TEMPE-RATIO	
	● TRANS	
● TRANS	● TRANS-CONTX	
	● TRANS-JEUAD	
	● TRANS-MITAN	
	● TRANS-PERIO	
	● TRANS-PREPA	
	● TRANS-VECU	
	●	TRANS-VECU-CRISE
	●	TRANS-VECU-FACIL
	●	TRANS-VECU-SOLIT

Liste des figures

Figure I1 – L’architecture de l’Introduction générale	8
Figure I2 – Les critères de délimitation de l’objet de recherche	22
Figure I3 – Les sources et thèmes de la revue de littérature	31
Figure I4 – La démarche générale de la recherche.....	39
Figure I5 – La structure générale de la thèse	41
Figure I6 – L’articulation du chapitre liminaire : une étude de cas pilote	44
Figure CL7 – L’architecture du chapitre liminaire	48
Figure CL8 – L’architecture de la section 1 du chapitre liminaire	49
Figure CL9 – Les caractéristiques du cas pilote.....	51
Figure CL10 – Le processus d’analyse et supports de restitution du cas pilote.....	64
Figure CL11 – L’architecture de la section 2 du chapitre liminaire	65
Figure CL12 – La trajectoire professionnelle de la cédante.....	95
Figure CL13 – Le cycle d’investissement et la trajectoire entrepreneuriale de la cédante	98
Figure CL14 – L’émergence des composantes de l’après-transmission	109
Figure CL15 – La synthèse du cas pilote	116
Figure CL16 – L’architecture de la section 3 du chapitre liminaire	117
Figure CL17 – L’après-transmission comme objet d’étude.....	119
Figure CL18 – L’ancrage de la revue de littérature	122
Figure CL19 – Les apports de la phase d’étude liminaire.....	128
Figure T1-20 – L’articulation du titre 1 : un ancrage théorique pluridisciplinaire	135
Figure T1-21 – L’architecture du titre premier	137
Figure T1-22 – L’architecture de la section 1 du chapitre 1	141
Figure T1-23 – Les instances jungiennes de la psyché	155
Figure T1-24 – La synthèse de la revue de littérature en développement psychosocial de l’adulte.....	168
Figure T1-25 – L’élaboration du premier axe de réflexion.....	173
Figure T1-26 – L’architecture de la section 2 du chapitre 1	174
Figure T1-27 – Le chemin individuel de développement	184
Figure T1-28 – L’élaboration du second axe de réflexion.....	192
Figure T1-29 – Les apports du chapitre 1 du titre 1	194
Figure T1-30 – L’architecture de la section 1 du chapitre 2	197
Figure T1-31 – L’élaboration du troisième axe de réflexion	209
Figure T1-32 – L’architecture de la section 2 du chapitre 2	210
Figure T1-33 – L’élaboration du quatrième axe de réflexion	230
Figure T1-34 – Le concept de cédant-réinvestisseur.....	232
Figure T1-35 – Le cadre conceptuel de la recherche	233
Figure T1-36 – La synthèse des apports du titre 1	235
Figure T2-37 – L’articulation empirique : un paradigme de recherche au service d’une clairvoyance managériale	240
Figure T2-38 – L’architecture du titre second	241
Figure T2-39 – L’architecture de la section 1 du chapitre 1	245
Figure T2-40 – Le déroulement de l’entretien de découverte du type MBTI®	269
Figure T2-41 – La démarche d’élaboration de la trame d’entretien de récit de vie.....	271
Figure T2-42 – Les objectifs, le déroulé et le plan de la section 2 du chapitre 1.....	273
Figure T2-43 – Le processus hélicoïdal de la recherche : de l’empirique au théorique.....	278

Figure T2-44 – Le processus de codage et d’analyse thématique <i>via</i> NVivo 9	289
Figure T2-45 – L’articulation du processus d’analyse et des supports de restitution pour l’étude de cas multiples	291
Figure T2-46 – L’architecture de la section 1 du chapitre 2	301
Figure T2-47 – L’architecture de la section 2 du chapitre 2	361
Figure T2-48 – La dynamique de rebond du cédant mature en PME	414
Figure T2-49 – Le processus de rebond et le statut du cédant-réinvestisseur	417
Figure C-50 – L’architecture de la conclusion générale	427
Figure C-51 – Une synthèse des apports de la thèse	436

Liste des tableaux

Tableau I1 – Une synthèse des circonstances de la transmission d’entreprise	16
Tableau I2 – Une synthèse de la caractérisation des cessations des jeunes entreprises.....	17
Tableau I3 – Les motivations à la transmission des propriétaires-dirigeants de PME	18
Tableau I4 – La pluralité des motifs de transmission en PME hors contexte de retraite.....	19
Tableau I5 – La situation des entrepreneurs dont l’entreprise a cessé son activité.....	20
Tableau CL6 – Le protocole de collecte de données pour l’étude de cas pilote.....	55
Tableau CL7 – La trame du premier entretien pour le cas pilote.....	56
Tableau CL8 – Les thèmes issus du second entretien sur le cas pilote.....	58
Tableau CL9 – Les préoccupations humaines fondamentales de la transmission d’entreprise	74
Tableau CL10 – Les préoccupations liées à la transmission d’entreprise dans le cas pilote ..	91
Tableau CL11 – Les changements associés au réinvestissement pour la cédante	112
Tableau T1-12 – Les dimensions et les préférences du MBTI®	176
Tableau T1-13 – La synthèse des caractéristiques des préférences MBTI®	180
Tableau T1-14 – La table de détermination de l’ordre d’activation des fonctions	185
Tableau T1-15 – Un tableau de synthèse des manifestations des fonctions au cours de la vie	186
Tableau T1-16 – Le retournement des fonctions à mi-vie	188
Tableau T1-17 – Les aptitudes, fonctions et rôles du dirigeant de PME	202
Tableau T1-18 – Le répertoire des compétences et habiletés du dirigeant de PME	204
Tableau T1-19 – Les motifs de désinvestissement économique en GME	226
Tableau T1-20 – La création de valeur escomptée par le désinvestissement économique en GME.....	227
Tableau T2-21 – Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.....	246
Tableau T2-22 – L’application des critères d’échantillonnage à la recherche.....	257
Tableau T2-23 – La composition de l’échantillon de l’étude de cas multiples.....	260
Tableau T2-24 – Le déroulement des entretiens de l’étude de cas multiples	262
Tableau T2-25 – L’alternative Analyse qualitative <i>versus</i> quasi-qualitative.....	275
Tableau T2-26 – La liste des attributs dans la recherche	282
Tableau T2-27 – La table des nœuds libres issue du codage descriptif (<i>première étape</i>)	284
Tableau T2-28 – La force du processus de codage dans la recherche	288
Tableau T2-29 – La logique de la recherche.....	298
Tableau T2-30 – Les <i>verbatim</i> relatifs à la crise de l’après-transmission.....	304
Tableau T2-31 – Les <i>verbatim</i> relatifs aux défis de la phase préliminaire	307
Tableau T2-32 – Les <i>verbatim</i> relatifs aux rituels pour autrui.....	310
Tableau T2-33 – Les <i>verbatim</i> relatifs aux polarités constitutives de soi.....	320
Tableau T2-34 – Les <i>verbatim</i> relatifs à l’élargissement des relations du cédant	321
Tableau T2-35 – Les <i>verbatim</i> relatifs à la définition de nouveaux objectifs de vie.....	325
Tableau T2-36 – Les manifestations des fonctions dominante, auxiliaire et tertiaire.....	331
Tableau T2-37 – Les manifestations de la fonction inférieure.....	346
Tableau T2-38 – Les <i>verbatim</i> relatifs à la confusion du cédant et l’après-transmission.....	355
Tableau T2-39 – La synthèse des itinéraires professionnels des cédants	364
Tableau T2-40 – Les <i>verbatim</i> relatifs à la socialisation entrepreneuriale anticipée des cédants	366
Tableau T2-41 – Les <i>verbatim</i> relatifs aux activités entrepreneuriales durant les études.....	367

Tableau T2-42 – Les <i>verbatim</i> relatifs aux débuts en tant que propriétaire-dirigeant	368
Tableau T2-43 – La synthèse des trajectoires entrepreneuriales des répondants jusqu’à la cession de leur PME.....	373
Tableau T2-44 – Les <i>verbatim</i> relatifs à la perception de la relation propriétaire-dirigeant et entreprise	376
Tableau T2-45 – Les <i>verbatim</i> relatifs à la pluriactivité du cédant.....	380
Tableau T2-46 – Le maintien de la polycompétence managériale, gestionnaire et sectorielle du cédant	385
Tableau T2-47 – La synthèse des identités entrepreneuriales	394
Tableau T2-48 – Les <i>verbatim</i> relatifs à la générativité des cédants	404
Tableau T2-49 – La pluralité des valeurs créées par le cédant	411
Tableau T2-50 – Taxonomie des rebonds des cédants-réinvestisseurs.....	418
Tableau C-51 – Guide de diagnostic du cédant en vue de l’élaboration et du suivi du rebond	434

Liste des sigles et abréviations

ADQAO	Analyse de Données Qualitatives Assistée par Ordinateur
ANVAR	Agence nationale de valorisation de la recherche
BDME	Banque du développement des PME
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
BVA	Brulé Ville et Associés, institut d'études de marché et d'opinion
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois
CAPT	<i>Center for Applications of Psychological Type</i>
CAQDAS	<i>Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software</i>
CJD	Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise
CESE	Conseil Economique, Social et Environnemental
CNRTL	Centre National des Ressources Textuelles et Linguistiques
CE	Commission européenne
CPE	Chef de Petite Entreprise
CRA	Cédants et Repreneurs d'Affaires
DEA	Diplôme d'Etudes Approfondies
DG Entreprises	Direction générale Entreprise et industrie
FCF	Fédération des Consultants Formateurs
FNEGE	Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises
FPC	Formation Professionnelle Continue
ICTCS	Industrie, Construction, Transports, Commerce de gros et Services aux entreprises
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
I.P&M	Institut de Psychanalyse et de Management
MFR	Maison Familiale et Rurale
MBTI®	<i>Myers Briggs Type Indicator</i>
OCDE	Organisation du Coopération et de Développement Economiques
OPP	Société internationale de conseil en psychométrie
OSEO	Oséo
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RPP	Repreneur Personne Physique
SA	Société Anonyme
SARL	Société Anonyme à Responsabilité Limitée
SAS	Société par Actions Simplifiées

SIRENE	Base de données des entreprises et des établissements
TMO	TMO Régions
TPE	Très Petites Entreprises

ANVAR	http://www.oseo.fr/
BDPME	http://www.oseo.fr/votre_projet/croissance/outils_en_ligne/oseo_capital_pme
BVA	http://www.bva.fr/fr
CAPT	http://www.capt.org/
CCI – Entreprendre en France	http://www.entreprendre-en-france.fr/
CJD	http://www.cjd.net/
CESE	http://www.lecese.fr/
CNRTL	http://www.cnrtl.fr/
Code de commerce	http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000005634379etdateTexte=20120416
Courants Porteurs Bretagne	http://www.courants-porteurs.com/
Commission européenne	http://ec.europa.eu/index_fr.htm
CRA	http://www.cra.asso.fr/
DG Entreprises	http://ec.europa.eu/enterprise/index_fr.htm
FCF	http://www.consultants-formateurs.fr/
FNEGE	http://www.fnege.org/
INSEE	http://www.insee.fr
I.P&M	http://www.ip-m.com
Jung C.G.	http://www.cgjung.net/
MBTI®	http://www.myersbriggs.org/

Webographie (suite)

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé	http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/
Observatoire des PME	http://www.oseo.fr/aides-entreprise/observatoire-des-pme.htm
OCDE	http://www.oecd.org/home/
OPP	http://www.opp.eu.com/fr/Pages/home.aspx
OSEO	http://www.oseo.fr/
Pôle Emploi	http://www.pole-emploi.fr/accueil/
QSR International	http://www.qsrinternational.com/
ROME	http://www.pole-emploi.fr/candidat/les-fiches-metiers-@/index.jspz?id=681
SIRENE	http://www.sirene.fr/
TMO Régions	http://tmoregions.typepad.fr/tmo/presentation.html

Table des matières

Introduction générale.....	5
0.1. La transmission d'entreprise, la continuité au cœur d'enjeux multiples	8
0.1.1. Les enjeux multiples de la transmission des PME	9
0.1.2. La continuité au cœur de la transmission d'entreprise	11
0.2. La construction de l'objet de recherche, l'après-transmission du cédant.....	12
0.2.1. Le cédant, un acteur digne d'intérêt dans un contexte de la transmission en cours de mutation	13
0.2.2. L'après-transmission, du point de vue du cédant, un objet peu étudié à délimiter	15
0.2.3. La problématique et les objectifs de recherche	27
0.2.4. L'ancrage théorique de la recherche	30
0.3. L'architecture de la recherche au service de la thèse défendue	36
0.3.1. La posture épistémologique	36
0.3.2. Le design de recherche.....	37
0.3.3. Les intérêts de la recherche	39
0.3.4. Le plan de la recherche et la thèse défendue	40
Chapitre liminaire – Etude d'un cas pilote.....	42
<i>Introduction du chapitre liminaire.....</i>	<i>44</i>
<i>Section 1. La mise en œuvre de l'étude de cas pilote</i>	<i>49</i>
1.1. L'expérience du récit de vie	52
1.1.1. La posture générale durant la conduite des entretiens.....	52
1.1.2. Le déroulement général des entretiens.....	53
1.1.3. La préparation et la conduite des trois entretiens.....	55
1.1.3.1. Le premier entretien du récit de vie	55
1.1.3.2. Le deuxième entretien de récit de vie.....	57
1.1.3.3. Le troisième et dernier entretien sur le style cognitif	58
1.2. L'analyse du discours de la cédante	61
1.2.1. La condensation des données discursives recueillies	61
1.2.2. Le codage des propos de la cédante	61
1.2.3. Les produits de l'analyse du discours de la cédante	63
<i>Section 2. L'après-transmission, un objet d'étude légitime</i>	<i>65</i>
2.1. Une approche différenciée de la transmission volontaire.....	66
2.1.1. La transmission au cœur de préoccupations humaines fondamentales	67
2.1.1.1. Une perspective métaphysique.....	67
2.1.1.2. Un angle psychologique.....	68
2.1.1.3. Un point de vue patrimonial.....	70
2.1.1.4. Un éclairage politique	71
2.1.1.5. Une approche économique-juridico-financière	72
2.1.2. Le cas pilote et les préoccupations humaines de la transmission.....	74
2.1.2.1. Exprimer qui on est vraiment, dimension métaphysique	75
2.1.2.2. Rationnaliser pour un vécu apaisé, dimension psychologique	79
2.1.2.3. Exploiter son patrimoine, dimension patrimoniale	85
2.1.2.4. Renforcer son pouvoir, dimension politique	88
2.1.2.5. Une transaction normale et facile, dimension économique-juridico-financière.....	90
2.1.3. La légitimation de l'objet d'étude : l'après-transmission, un rebond du cédant ?.....	92
2.2. L'après-transmission comme réinvestissement du cédant.....	93
2.2.1. L'analyse temporelle du cas pilote.....	94
2.2.1.1. Une trajectoire professionnelle, de la formation au conseil en R.H.	94
2.2.1.2. Une trajectoire entrepreneuriale : reprise, cession, création.....	96
2.2.2. Les composantes du réinvestissement.....	98
2.2.2.1. Le développement adulte : questionnements et aspirations du mitan de la vie	99

2.2.2.2. Le style cognitif : visionnaire, meneur, organisateur sans affectivité	101
2.2.2.3. Deux identités saillantes : identités entrepreneuriale et professionnelle	102
2.2.2.4. La stratégie de réinvestissement : une démarche proactive au service d'un projet	108
2.2.3. Changements et création de valeurs pour le cédant-réinvestisseur	109
2.2.3.1. Les changements pour le cédant-réinvestisseur	110
2.2.3.2. La création de valeurs pour le cédant-réinvestisseur	112
2.3. La synthèse du cas pilote	114
<i>Section 3. Les enseignements pour la suite du travail doctoral</i>	<i>117</i>
3.1. L'affirmation d'une problématique	118
3.2. La délimitation des courants théoriques	120
3.3. L'émergence du protocole méthodologique pour l'étude empirique	122
3.3.1. L'amendement du processus de collecte de données	123
3.3.1.1. Une méthode des récits de vie pertinente	123
3.3.1.2. Un guide d'interviewer à amender	124
3.3.1.3. Une utilisation du MBTI® confirmée	124
3.3.1.4. Un nombre d'entretiens à flexibiliser	125
3.3.1.5. Une période d'investigation à élargir	125
3.3.2. Les enseignements de la conduite d'entretien	126
<i>Conclusion du chapitre liminaire</i>	<i>127</i>
Titre 1 - L'après-transmission volontaire du cédant mature en PME : une opportunité de rebond pluridimensionnel.....	131
<i>Introduction du titre premier.....</i>	<i>133</i>
Chapitre 1 - L'exploration du développement psychosocial de l'adulte mature.....	138
<i>Introduction du premier chapitre</i>	<i>139</i>
<i>Section 1. Le développement psychosocial de l'adulte mature</i>	<i>141</i>
1.1. Une approche moderne du développement adulte	144
1.1.1. Un développement humain intégral	144
1.1.2. Une métamorphose perpétuelle.....	145
1.1.3. Une intention de croissance	147
1.2. La complexité de la psyché de l'adulte	147
1.2.1. Une définition de la psyché.....	148
1.2.2. Les lieux psychiques fondamentaux	149
1.2.2.1. Le Moi conscient, lieu de connexion entre les contenus psychiques	149
1.2.2.2. L'inconscient, source de découverte et de création.....	149
1.2.3. Les autres composantes actives de la psyché.....	151
1.2.3.1. Le Soi	152
1.2.3.2. La <i>persona</i>	153
1.2.3.3. L'ombre.....	153
1.2.3.4. L' <i>animus</i> / l' <i>anima</i>	154
1.3. Les tâches développementales de l'adulte.....	156
1.3.1. La perte des illusions	156
1.3.1.1. La perception de la finitude.....	157
1.3.1.2. La fin de l'illusion de sécurité.....	157
1.3.1.3. Les transitions, crises et rites de passage	158
1.3.2. La recherche de la complétude	161
1.3.2.1. La résolution des polarités	161
1.3.2.2. L'ouverture à plus d'intériorité	165
1.3.2.3. La quête d'une plus grande authenticité.....	166
<i>Section 2. L'exploration cognitive de l'adulte à mi-vie.....</i>	<i>174</i>
2.1. La légitimité du MBTI® comme méthode d'investigation du style cognitif individuel	174
2.2. Les préférences psychologiques.....	175
2.2.1. Les deux couples d'attitudes	177
2.2.1.1. Introversion versus Extraversion.....	177
2.2.1.2. Jugement versus Perception	177

2.2.2. Les deux couples de fonctions	178
2.2.2.1. Intuition <i>versus</i> Sensation	178
2.2.2.2. Pensée <i>versus</i> Sentiment	178
2.2.3. L'articulation dynamique des fonctions au sein de la psyché	181
2.2.3.1. La fonction dominante	181
2.2.3.2. La fonction auxiliaire	181
2.2.3.3. La fonction tertiaire	182
2.2.3.4. La fonction inférieure	182
2.3. Le développement du type chez l'adulte	182
2.3.1. L'activation progressive des fonctions	183
2.3.2. La différenciation des fonctions dominante, auxiliaire et tertiaire	185
2.3.3. L'activation de la fonction inférieure	188
<i>Synthèse du premier chapitre</i>	193
Chapitre 2 - Les stratégies de réinvestissement des capitaux du cédant.....	195
<i>Introduction du second chapitre</i>	196
<i>Section 1. L'identité en questionnement</i>	197
1.1. La saillance d'identité	199
1.2. L'identité professionnelle du dirigeant de PME	200
1.2.1. Un métier d'intenses responsabilités et aux activités variées	201
1.2.1.1. La synthèse des composantes du métier de dirigeant de PME	201
1.2.1.2. Le socle commun des spécificités du dirigeant de PME	202
1.2.2. Un métier sous le signe de la polycompétence	203
1.3. L'identité entrepreneuriale : trois orientations sources de motivation	204
<i>Section 2. Un réinvestissement multidimensionnel du cédant</i>	210
2.1. Le réinvestissement métaphysique : la finitude comme principe organisateur de la vie	212
2.1.1. Composer avec sa finitude	212
2.1.2. Prendre en compte sa fragilité	213
2.1.3. Gérer les pertes et les bilans	213
2.2. Le réinvestissement psychologique de l'adulte : la réalisation du Soi	214
2.2.1. Composer avec cet Autre en soi	214
2.2.1.1. La dés-identification d'avec la <i>persona</i>	215
2.2.1.2. L'assimilation de l'ombre	216
2.2.1.3. La réconciliation des parts de féminité et de masculinité	217
2.2.2. Développer son intériorité	218
2.2.3. Mettre en œuvre sa générativité	218
2.2.4. Répondre à la réactivation des tâches de croissance	219
2.2.4.1. Le rêve de vie : accession ou actualisation	220
2.2.4.2. Le mentor : en avoir un ou le devenir	220
2.2.4.3. L'activité professionnelle : la choisir ou en changer	221
2.2.4.4. Le partenaire et le style de vie : un choix ou une évolution	221
2.3. Le réinvestissement socio-économique du cédant	222
2.3.1. Le réinvestissement social	222
2.3.1.1. La transférabilité des pouvoirs	223
2.3.1.2. La transférabilité du capital relationnel	224
2.3.3. Le réinvestissement économique	224
2.3.3.1. Les motivations du désinvestissement économique	225
2.3.3.2. La création de valeur escomptée	227
<i>Synthèse du second chapitre</i>	231
<i>Conclusion du titre premier - Partie théorique</i>	234
Titre 2 – Modélisations de l'après-transmission des cédants en PME	236
<i>Introduction du titre second</i>	238
Chapitre 1 – Posture épistémologique et démarche méthodologique.....	242

<i>Introduction du premier chapitre</i>	243
<i>Section 1. Le paradigme de la recherche et la collecte des données</i>	245
1.1 L'articulation interprétativiste et la recherche qualitative, abductive	245
1.1.1. Le choix de l'interprétativisme	245
1.1.1.1. La négation de certains principes structurants du positivisme et du constructivisme	247
1.1.1.2. Les arguments en faveur de l'interprétativisme	248
1.1.2. Le recours à une stratégie de recherche qualitative.....	249
1.1.3. L'emploi d'un mode de raisonnement abductif	251
1.2. La méthode des cas pour accéder au réel.....	252
1.2.1. La méthode des cas, une approche pertinente pour cette recherche.....	252
1.2.2. Une étude de cas multiples au cœur de l'étude empirique	254
1.2.2.1. Les critères de l'échantillonnage théorique.....	254
1.2.2.2. La délicate identification des cas	258
1.2.3. La composition de l'échantillon.....	259
1.3. Le format de la collecte des données	261
1.3.1. Le récit de vie comme technique centrale de recueil de données	263
1.3.1.1. Le récit de vie, un transfert de technologie de la sociologie à la gestion	263
1.3.1.2. Le récit de vie, une méthode opportune au regard de l'objet de recherche	264
1.3.1.3. Le déroulement de l'entretien narratif.....	265
1.3.2. Le déroulement de l'entretien de découverte du type MBTI®	268
1.3.3. Les supports et accessoires des entretiens.....	269
1.3.3.1. Une posture d'écoute active et bienveillante.....	269
1.3.3.2. L'utilisation d'une trame pour le récit de vie	270
1.3.3.3. Les supports de l'entretien dédié au MBTI®	272
<i>Section 2. L'analyse des données et la scientificité de la recherche</i>	273
2.1. Une analyse qualitative des données discursives.....	274
2.1.1. Le processus d'analyse thématique et de théorisation	275
2.1.2. La mobilisation du logiciel d'analyse de données textuelles NVivo 9	279
2.1.2.1. Le logiciel NVivo, le principe de déstructuration-restructuration.....	279
2.1.2.2. NVivo, un logiciel à l'usage flexible	280
2.1.3. Les usages du logiciel NVivo 9.2 dans la recherche.....	280
2.1.3.1. L'élaboration du codage signalétique	281
2.1.3.2. L'élaboration du codage descriptif.....	282
2.1.3.3. Le codage analytique	287
2.2. Les supports de présentation des résultats de l'analyse	289
2.3. Le caractère scientifique de la connaissance produite	292
2.3.1. La fidélité de la recherche.....	293
2.3.1.1. La complétude et la différentialité des positions	293
2.3.1.2. Les saturations théorique et sémantique.....	294
2.3.2. La validité de la recherche	295
2.3.2.1. La cohérence interne	295
2.3.2.2. L'acceptation interne.....	296
2.3.2.3. La confirmation externe	296
<i>Synthèse du premier chapitre</i>	297
Chapitre 2 – Présentation des résultats de l'étude empirique et modélisations	299
<i>Introduction du second chapitre</i>	300
<i>Section 1. Une transition psychosociale du cédant au caractère idiosyncrasique</i>	301
1.1. Une transition à géométrie variable	302
1.1.1. L'après-transmission comme transition ritualisée	302
1.1.1.1. Une transition entre crise et transformation	302
1.1.1.2. Une transition implicitement ritualisée	304
1.1.2. Une croissance de soi et d'autrui	317
1.1.2.1. Une intention de croissance inscrite au plus profond.....	317
1.1.2.2. Les progrès du cédant dans ses relations à lui-même.....	318
1.1.2.3. Les progrès du cédant dans ses relations à autrui.....	320
1.1.3. La réponse aux enjeux de développement de l'adulte mature.....	322

1.2. Un déploiement personnalisé du style cognitif du cédant mature.....	330
1.2.1. Un usage maîtrisé des fonctions les plus conscientes de la psyché.....	330
1.2.1.1. Le fondement des motivations et valeurs du cédant.....	333
1.2.1.2. Le second ressort de la psyché du cédant.....	338
1.2.1.2. La fonction tertiaire, vers encore plus d'équilibre.....	342
1.2.2. Et si c'était à refaire... réflexivité et apprentissage.....	345
1.2.2.1. La conscience des manques et leur comblement.....	347
1.2.2.2. La résurgence de centres d'intérêt anciens.....	351
1.2.3. Un développement cognitif entre étonnement et confusion.....	353
1.2.3.1. La confusion du cédant.....	353
1.2.3.2. L'inquiétude de l'entourage.....	358
<i>Section 2. Un réinvestissement singulièrement pluridimensionnel.....</i>	<i>361</i>
2.1. Une réorganisation des identités.....	362
2.1.1. La pluralité des trajectoires de vie des cédants.....	362
2.1.1.1. Des itinéraires professionnels hétérogènes.....	362
2.1.1.2. Des parcours entrepreneuriaux aux rythmes variés.....	366
2.1.1.3. Des contextes de cession différenciés.....	369
2.1.2. Le devenir de l'identité de dirigeant de PME.....	375
2.1.2.1. Le sens de la rupture de la relation à l'entreprise.....	375
2.1.2.2. L'abandon de l'identité de dirigeant de PME.....	378
2.1.2.3. Le maintien de la pluriactivité et l'ajustement des compétences.....	379
2.1.3. Les activités et les sphères de maintien de l'identité entrepreneuriale.....	388
2.1.3.1. La persistance dans le champ de l'entrepreneuriat.....	389
2.1.3.2. La persistance entrepreneuriale et le territoire.....	392
2.1.3.3. Place à l'inventeur, au fondateur ou au développeur.....	392
2.2. Le rebond du cédant au service de la création de valeurs.....	397
2.2.1. La création de valeurs métaphysique et psychologique.....	398
2.2.1.1. L'expression du réinvestissement métaphysique.....	398
2.2.1.2. Les formes de réinvestissement psychologique.....	400
2.2.2. La création de valeurs socio-économiques.....	406
2.2.2.1. Le développement du patrimoine collectif.....	406
2.2.2.2. Le développement du patrimoine individuel.....	407
2.3. Le rebond du cédant, un processus au singulier pluriel.....	414
2.3.1. La dynamique de rebond du cédant mature en PME.....	414
2.3.2. Le processus de rebond : du réinvestisseur potentiel au réinvestisseur en action.....	415
2.3.3. La pluralité des rebonds : une taxonomie des trajectoires des cédants-réinvestisseurs.....	417
<i>Synthèse du second chapitre.....</i>	<i>421</i>
<i>Conclusion du titre second – Partie empirique.....</i>	<i>422</i>
Conclusion générale.....	423
1.1. La synthèse des contributions de la recherche.....	427
1.1.1. Les apports théoriques.....	428
1.1.2. Les apports méthodologiques.....	430
1.1.3. Les apports empiriques.....	431
1.2. Les limites de l'étude doctorale.....	437
1.2.1. Les limites théoriques.....	437
1.2.2. Les limites méthodologiques.....	437
1.2.3. Les limites empiriques.....	438
1.3. Les approfondissements à envisager.....	438
1.3.1. Les pistes théoriques de recherches futures.....	439
1.3.2. Les autres voies méthodologiques.....	440
1.3.3. Les futures études empiriques possibles.....	441
Bibliographie.....	444
Liste des figures.....	534
Liste des tableaux.....	536

Liste des sigles et abréviations.....	538
Webographie.....	540
Table des matières	542

Un rebond au singulier pluriel : l'après-transmission du cédant mature en PME - Résumé

L'objet de la présente recherche vise à donner un éclairage théorique, empirique et pratique de l'après-transmission du point de vue du cédant, qui a transmis sa PME saine ou apparemment saine, pour un motif autre que la retraite. A la suite de l'étude d'un cas pilote, la recherche s'oriente vers l'investigation de l'après-transmission volontaire du cédant mature en PME, comme opportunité de rebond pluridimensionnel. Le cadre conceptuel procède des théories du développement psychosocial à mi-vie, du développement du style cognitif de l'adulte, des stratégies de réinvestissement et du concept d'identité plurielle. Fondés sur une étude de cas multiples composée de huit unités d'analyse, les résultats résident dans la compréhension de la dynamique de rebond du cédant mature en PME (1), la modélisation du processus de rebond associé à l'évolution du statut du cédant-réinvestisseur (2) et la formulation d'une taxonomie des trajectoires individuelles de rebond (3). Au final, l'après-transmission du cédant mature en PME se révèle être un rebond au singulier pluriel.

Mots clés

Après-transmission - Développement psychosocial de l'adulte - Etude de cas multiples - Méthodologie qualitative - Mitan de la vie - Propriétaire-dirigeant de PME - Rebond - Réinvestissement - Transmission d'entreprise.

A "singular-plural" rebound: post-succession of the mature SME transferor - Summary

The aim of the present research is to provide a theoretical, empirical and practical exploration of post- succession, from the perspective of the transferor who has transferred a healthy or apparently healthy SME for a reason other than retirement. Following a pilot case study, the research focused on the investigation of the voluntary post-succession of the mature SME transferor, as an opportunity for pluridimensional rebound. The conceptual framework emerges from theories of midlife psychosocial development, adult cognitive style development and reinvestment strategy and the concept of multiple identities. Based on a study of multiple cases, using eight units of analysis, the results lead to the understanding of the rebound dynamics of the mature SME transferor (1), modelling of the rebound process associated with the development of the status of transferor/reinvestor (2) and the formulation of a taxonomy of individual rebound trajectories (3). Finally, the post- succession of the mature SME transferor is revealed to be a "singular-plural" rebound.

Key words

Post-Succession – Midlife – Multiple Case Study - Psychosocial Adult Development - Qualitative Methodology - Rebound - Reinvestment - SME Owner/manager - Succession.