

Crise d'identité du propriétaire-dirigeant suite à la cession de sa PME

Cécile Arnould
ESC Bretagne Brest
France
cecile.arnould@esc-bretagne-brest.com

Sylvie Stéphan
ESC Bretagne Brest
France
sylvie.stephan@esc-bretagne-brest.com

Résumé

Cet article aborde le problème des freins psychologiques liés à la cession d'entreprise. Cette dernière apparaît en effet, comme une perte pour le cédant de PME. A partir d'une analyse de la littérature, nous proposons un cadre conceptuel mettant en évidence que la perte affecte le concept de soi de l'ex-propriétaire-dirigeant de PME au travers notamment de l'âge subjectif. La crise d'identité engendrée nécessite la mise en œuvre de stratégies d'adaptation, en partie liées à la consommation. L'étude empirique conforte ce cadre et fait ressortir deux acteurs pertinents dans la gestion de cette crise d'identité : le repreneur et les accompagnants.

Mots clés

Propriétaire-dirigeant de PME, cédant, retraite, perte, crise d'identité, concept de soi, âge subjectif, stratégies d'adaptations, repreneur, accompagnants.

Introduction

'Les premiers freins à la transmission sont psychologiques et non fiscaux ou techniques' affirme le réseau Entreprendre en France¹. *'La première démarche avant toute cession se fait surtout dans la tête du dirigeant'* souligne le Journal des Entreprises². Ces déclarations issues du monde professionnel reflètent l'importance de la dimension psychologique dans la transmission de l'entreprise. Le milieu académique quant à lui (Pailot, 1999 ; Meier, 2002), confirme l'intérêt d'intégrer cette même dimension pour comprendre les difficultés des dirigeants à transmettre leur entreprise. Cette communication s'intéresse aux conséquences de la transmission vécue comme une perte par le cédant. Nous proposons d'utiliser le concept de soi pour analyser la crise d'identité de l'ex-propriétaire-dirigeant³ de PME.

Cette approche est particulièrement pertinente en PME. D'une part, le rôle du dirigeant de PME se caractérise par une gestion de proximité (Torrès, 1999) et revêt une importante dimension affective. D'autre part, bien que considérée comme capitale dans la réussite de la transmission par nombre de praticiens, la dimension humaine est peu explorée par les chercheurs et peu accompagnée de manière explicite par les professionnels⁴. Appréhender la cession sous l'angle de la perte, permet de mobiliser plusieurs concepts issus des sciences humaines. Nous retenons ici le concept de soi (James, 1890 ; Rosenberg, 1989), dimension théorique appliquée dans l'étude des transitions de vie majeures (Schouten, 1991). La transmission d'entreprise par son propriétaire-dirigeant, pour cause de départ en retraite, est une période clé susceptible d'engendrer nombre de changements.

Dans ce contexte, nous avons choisi d'étudier la problématique suivante : **Quels sont les éléments qui participent de la reconstruction identitaire du dirigeant de PME suite à la cession de son entreprise ?** La perspective de la crise d'identité permet de mieux comprendre les freins psychologiques du cédant. L'intérêt de cette recherche tient dans la proposition d'un cadre conceptuel pour la compréhension du vécu psychologique du dirigeant senior⁵ lors de la cession de son entreprise, et la mise en lumière de stratégies d'adaptation de la part du propriétaire cédant.

L'utilisation du concept de soi dans le domaine du repreneuriat étant novatrice, nous n'avons, à ce jour, étudié que deux cas de cessions de PME, réalisées depuis moins de deux ans pour cause de départ en retraite. La présente communication constitue une restitution intermédiaire de ce travail.

Après avoir présenté le cadre conceptuel de notre recherche, intitulé **Crise d'identité du cédant de PME**, et la méthodologie utilisée, nous analysons les résultats de l'étude empirique et proposons une évolution du cadre initial. Nous abordons en conclusion les limites et voies de recherche futures.

¹ Encart publicitaire inséré dans l'annuaire de la transmission d'entreprises 2004.

² Supplément du Télégramme du 6 janvier 2006.

³ Pour simplifier la lecture, nous utilisons indifféremment les termes suivants : propriétaire-dirigeant et dirigeant.

⁴ Sur 111 encarts publicitaires au sein de l'annuaire de la transmission d'entreprises (2004), seuls quatre organismes formulent de manière explicite dans leur offre de services, la formation ou le coaching des cédants ou repreneurs.

⁵ La tranche d'âge de 55 à 65 ans est retenue car l'âge supérieur correspond à celui de l'âge légal de départ en retraite. L'âge inférieur de la tranche correspond à la césure définie par G.P. Moshis (1994) pour identifier le segment de la population des seniors.

1. La revue de littérature

Notre revue de littérature porte sur trois thèmes : la transmission d'entreprise vue sous l'angle de la perte vécue par le cédant, le concept de soi et l'âge subjectif. Notre objectif est ici de préciser le cadre théorique à partir duquel notre recherche empirique a été menée. Aborder la transmission d'entreprise sous l'angle de la perte (Meier, 2002) nous permet de mobiliser le concept de soi (James, 1890). Enfin, l'âge subjectif, qui trouve son ancrage dans cette théorie, est utilisé pour évaluer la crise d'identité. (Mathur et Moschis, 2005).

1.1. Les pertes psychologiques du cédant et la transmission de son entreprise

Certains auteurs s'accordent sur l'intérêt d'intégrer la dimension psychologique pour comprendre les difficultés des dirigeants de PME à transmettre leur entreprise. Derrière l'ambivalence des comportements du cédant (Kittel, 1996), sa difficulté à lâcher prise (Boussaguet, 2005), s'expriment des sources potentielles de résistances (Handler et Kram, 1988). Dans le cadre de cette recherche, nous choisissons d'aborder les freins psychologiques du cédant (Meier, 2002), sous l'angle des pertes qu'il peut pressentir ou exprimer, qu'elles soient conscientes ou inconscientes (Pailot, 1999). Nous synthétisons ces pertes en cinq catégories.

La perte de pouvoir. 'L'abandon du pouvoir n'est jamais chose aisée' (Vatteville, 1994). Pour certains dirigeants, la perte est d'autant plus perturbante qu'ils ont une longue expérience du commandement. Pour d'autres, perdre le pouvoir revient à perdre l'occasion d'être un leader ou d'apparaître comme un modèle. Pour d'autres enfin, le pouvoir constituant une part de leur identité (Muller, 1996), perdre le pouvoir équivaut à se perdre soi-même.

La perte de l'empreinte. En raison de la relation symbiotique qui prévaut entre le dirigeant et son entreprise, la PME apparaît comme une organisation incarnée par son dirigeant (Deeks, 1976)⁶, tout comme le dirigeant 'colore et influence' (Muller, 1996) l'organisation de sa vision, ses valeurs, son style de direction et ses méthodes de management. Dans ce contexte, la rupture du lien d'attachement (Baumert, 1992) du dirigeant de PME à l'objet 'entreprise', constitue la perte de sa propre empreinte (Muller, 1996).

La perte de légitimité. En transmettant son entreprise, le dirigeant de PME n'est plus reconnu par son environnement (Vatteville, 1994). Le changement de rôle qui s'opère, le passage de 'propriétaire-dirigeant actif' à 'ex-propriétaire-dirigeant retraité', annihile la légitimité professionnelle et sociale du cédant. En raison de la cessation de son activité, il n'est plus ni dirigeant (légitimité interne), ni spécialiste d'un domaine (légitimité interne et/ou externe). Parallèlement, les liens sociaux qu'il entretenait avec ses clients ou ses fournisseurs (Meier, 2002) disparaissent.

La perte du sens. La perte du lien unissant le dirigeant et l'entreprise qu'il a fortement investie (Vatteville, 1994) est assimilable à la perte d'un 'petit bout de soi' (Boussaguet, 2005). La transition de vie qui s'opère conduit naturellement le cédant senior à s'interroger sur ses raisons de vivre (Vatteville, 1994). Au-delà du nouveau sens à trouver, ce sont l'ensemble des habitudes de vie (Meier, 2002), le rythme des journées et leur contenu, qui sont à réinventer.

⁶ Cité par Boussaguet (2005), *op.cit.*

La perte de la jeunesse. 'La succession d'une entreprise marque une rupture au temps' (Meier, 2002). C'est 'l'heure des bilans tant sur le plan professionnel, familial que personnel' (Boussaguet, 2005). Le cédant s'interroge sur ce qu'il a fait de sa vie, il relit son histoire personnelle. La fin de l'activité professionnelle, la perte du lien avec une 'possession chérie', le renvoient à sa propre finitude.

1.2. L'intégration de la théorie du concept de soi dans la transmission d'entreprise

S'intéresser aux freins psychologiques de la transmission d'entreprise suppose d'asseoir le cadre conceptuel sur des disciplines et théories permettant de comprendre l'incidence des changements sur les comportements. Le concept de soi, reconnu comme un élément majeur du système de la personnalité (Rosenberg, 1989), constitue le cadre de référence retenu pour cette recherche. En sciences de gestion, ce concept a fait notamment l'objet d'applications en comportement du consommateur et permet, entre autres, de mieux comprendre les incidences des transitions de vie, telle la retraite, sur la consommation.

1.2.1. Les fondements du concept de soi

Les origines du concept de soi sont attribuées à James en 1890. Cet auteur distinguait entre le Je (sujet connaissant) et le Moi (sujet connu). Le premier serait la pensée, ce qui influence le comportement, le second serait un ensemble de composants (le corps, les matériaux, les possessions) mais aussi l'intime et le social. Défini comme l'ensemble des pensées et sentiments qu'un individu a de lui en tant qu'objet (Rosenberg, 1989), le concept de soi constitue un construit central au carrefour des trois disciplines que sont la psychologie, la sociologie et la psychanalyse. La psychologie considère le concept de soi comme un élément majeur de la structure cognitive car il assure la cohérence finale de l'individu : 'Cet élément cognitif contient le système de valeurs et génère l'ensemble des convictions' (Mucchielli, 1992 : 51). La sociologie met l'accent sur la comparaison et l'interaction sociale : 'Ce que 'je suis' résulte toujours et par définition de ce qu'autrui m'accorde que je suis, en même temps qu'il m'enjoint de l'être' (de Queiroz, 1996)⁷. La psychanalyse focalise son attention sur le concept de soi comme source de conflit et de stress psychologique (Rosenberg, 1989). Le concept de soi est reconnu aujourd'hui à la fois comme une structure complexe et un processus, il est à la fois stable et dynamique. En effet 'la structure centrale du concept de soi demeure stable sur de longues périodes de temps' (Demo, 1992). Néanmoins, des événements stigmatisés (divorce, perte d'emploi, retraite...) déstabilisent l'individu, affecte sa confiance en lui, et lui demandent des ajustements.

1.2.2. Le concept de soi en comportement de consommation

Après avoir resitué le concept de soi dans les disciplines fondatrices, nous présentons la conceptualisation proposée en comportement du consommateur. Celle-ci s'articule autour de cinq dimensions : soi réel, soi social, soi idéal, soi étendu et âge subjectif. Ce choix se fonde sur trois raisons. D'une part, son application depuis plusieurs décennies en marketing justifie de la pertinence de ce concept en sciences de gestion. D'autre part, la simplicité de la

⁷ Cité par Caradec V. (2004 : 15), *Viellir après la retraite : Approche sociologique du vieillissement*, Paris, PUF, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 240 p.

formulation proposée par les auteurs en comportement du consommateur en facilite la compréhension. Enfin, dans cette recherche, nous souhaitons étudier dans quelle mesure les cédants modifient certains de leurs patterns de consommation suite à la transmission de leur entreprise.

Le concept de soi constitue pour le consommateur 'une notion subjectivée à laquelle il se réfère pour réguler ses comportements et ses achats' (Zouaghi et Darpy, 2003). Le concept de soi permet, dans le champ de la consommation, de comprendre les motivations des comportements, des préférences.

Le soi étendu et la saillance de l'identité. D'autres travaux introduisent autrui dans le concept de soi en développant le soi étendu (Belk, 1988). Cette identité serait construite par les objets qui nous entourent et qui nous définissent. Pour Belk (1988), 'nous sommes ce que nous possédons'. Le soi étendu ne se limite pas aux seuls objets extérieurs à soi, il comprend les possessions personnelles et celles du groupe, personnes, lieux ainsi que les éléments intrinsèques à l'individu : son corps, ses organes vitaux. Le concept de soi étendu, bien qu'il ait fait l'objet de critiques (Cohen, 1989) semble opportun dans le cadre qui nous occupe. Son intérêt réside principalement dans la mesure du lien d'attachement émotionnel qui lie un individu à ce qu'il considère comme sien. Dans le cadre de la transmission d'entreprise, 'on comprendrait mal les raisons profondes du refus de transmission, sans l'hypothèse d'un attachement affectif, symbolique et narcissique' de l'entrepreneur à son entreprise (Pailot, 1999). La perspective d'analyse du concept de soi, proposée par Kleine *et alii* (1993), complète les précédentes en incluant la notion de saillance de l'identité. Le concept de soi est alors un construit global constitué de multiples identités. Il importe de saisir dans quelle mesure, telle identité est plus saillante qu'une autre à un instant de la vie de l'individu.

Le concept de soi et la transition de vie. Un autre courant de recherche étudie le rôle de la consommation dans les périodes où le concept de soi est fortement ébranlé. Il en est ainsi des transitions de vie considérées comme majeures pour l'individu⁸. Ces travaux mettent en avant que le consommateur, dont la principale problématique est de s'approprier les nouveaux rôles et statuts que la transition lui impose, se sert de la consommation comme d'un facilitateur de la reconstruction du concept de soi. Ce courant de recherche s'appuie en partie sur la théorie de l'interactionnisme symbolique, en étudiant dans quelle mesure la consommation participe du processus de socialisation du consommateur (Schouten, 1991 ; Metha et Belk, 1991). Des transitions aussi variées qu'un déménagement, une migration, l'entrée dans la vie active, la perte d'un proche, un divorce, la retraite, constituent pour le consommateur des périodes de fort stress et de perte de repères identitaires (Marthur, Moschis et Lee, 1999). Pour acquérir les nouveaux rôles, il achète, consomme les produits et services représentatifs de ces derniers ou des produits et services lui permettant de changer la vision qu'il a de lui-même : les modifications de l'apparence physique, les possessions personnelles constituent les deux applications envisagées par les chercheurs.

Le concept d'âge subjectif. Nous avons choisi de compléter notre cadre conceptuel en y intégrant le concept d'âge subjectif. Notre recherche portant sur des personnes seniors, il apparaît que l'âge chronologique est de portée limitée dès lors qu'il s'agit de prédire leur comportement (Guiot, 2001). L'échelle de mesure de l'âge subjectif, validée par des travaux anglo-saxons et français, constitue une mesure simple que nous envisageons d'utiliser dans la poursuite de nos travaux.

⁸ Holmes et Rayes distinguent les 10 événements de la vie les plus stressants : mort de l'époux (e), divorce, séparation, sortie de prison, mort d'un proche de la famille, maladie ou violence, mariage, licenciement, réconciliation maritale, retraite (1967), cités par Young (1991).

S'appuyant sur les travaux d'autres champs disciplinaires (gérontologie, psychologie, sociologie), des auteurs ont contribué à l'émergence du concept d'âge subjectif : "Age is revealing itself to be more a state of mind than a physical state (*i.e.*, chronological age)" (Schiffman et Sherman, 1984). L'hypothèse selon laquelle le comportement de consommation d'un individu serait autant, voire plus influencé par l'âge perçu que par l'âge chronologique a été testée et validée (Barak et Schiffman, 1981 ; Guiot, 1999 ; Mathur et Moschis, 2005). Il importe de clarifier ce concept en distinguant l'âge cognitif et la tendance d'âge subjectif.

L'âge cognitif. Le concept d'âge cognitif trouve son ancrage dans la théorie du concept de soi (Mathur et Moschis, 2005). Kastenbaum *et alii*⁹ (1972) proposent de caractériser la dimension subjective de l'âge par l'âge perçu (personal age)¹⁰, qui correspond à l'âge que l'individu pense avoir au fond de lui-même. L'âge perçu est structuré en quatre 'âges de soi' (Guiot, 2001) : l'âge ressenti par l'individu (feel-age), l'âge de son apparence physique (look-age), de ses actes (do-age) et de ses centres d'intérêt (interest-age). Le questionnaire élaboré par Barak et Schiffman (1981) permet de calculer simplement l'âge cognitif. Il correspond à la moyenne des scores obtenus aux quatre questions relatives aux quatre âges de soi. L'échelle de mesure de l'âge cognitif est la seule validée à ce jour, dans le cadre des travaux en comportement du consommateur (Wilkes, 1992 ; Van Auken et Barry, 1995 ; Guiot, 1999).

La tendance d'âge subjectif. Guiot (2001) souligne une certaine ambiguïté dans l'emploi du vocable âge cognitif. Dans certains cas, il représente l'âge perçu, c'est-à-dire celui auquel l'individu s'identifie. Dans d'autres cas, l'âge cognitif représente la propension d'un individu à se vieillir ou à se rajeunir (Staats, 1996)¹¹. Il est alors mesuré par la différence entre l'âge réel et l'âge cognitif. Guiot (2001) propose de nommer ce différentiel : tendance d'âge subjectif. Dans la présente recherche, nous retenons à l'instar de Guiot (2001) que la tendance d'âge subjectif symbolise la propension d'un individu à se percevoir plus jeune ou plus vieux, il caractérise donc avant tout une attitude envers l'âge. Il représente les réponses aux questions qu'un individu se pose concernant son vieillissement et son rapport à la durée de la vie (Guiot, 2001). Ces réponses sont construites à partir de l'expérience de vie.

Les développements précédents nous ont familiarisé avec la dimension psychologique de la transmission d'entreprise que nous avons choisi d'analyser à l'aune du concept de soi et de l'âge subjectif. Cette revue de littérature nous permet de formuler le cadre conceptuel suivant.

2. Le cadre conceptuel

Si les freins psychologiques sont largement reconnus dans les recherches portant sur la transmission d'entreprise, 'ce sujet est souvent peu étudié et mal compris dans ses logiques profondes' (Pailot, 1999). Ils sont l'expression de **pertes** dans le sens identifié par Pailot (1999) et principalement liées au 'refus conscient, non conscient, voire inconscient, de perdre un objet d'attachement central dans la construction de son identité personnelle et sociale'. En ce sens, le dirigeant de PME doit faire son deuil (Pailot, 1999), et 'bien qu'une perte renvoie à toutes les pertes non acceptées, il faut savoir arrêter' (Roy, 1997).

Deuil et perte constituent des ruptures majeures dans le parcours de vie individuel et génèrent dès lors, des **crises d'identité**. Ces crises affectent la manière dont l'individu est, se perçoit et

⁹ Cités par Barak B. et Schiffman L. G. (1981), *op.cit.*

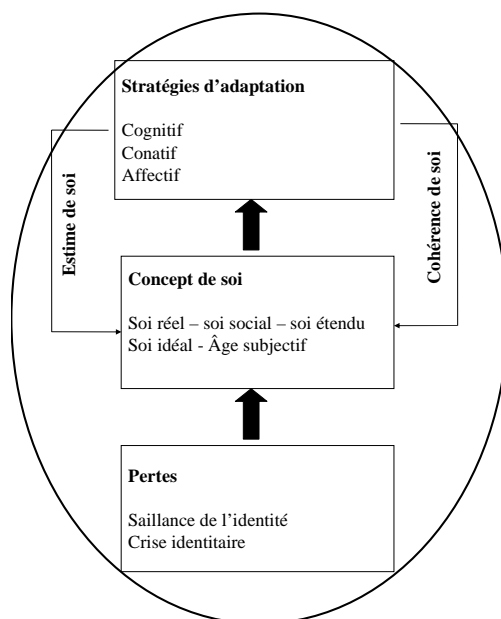
¹⁰ Nous avons choisi de mentionner entre parenthèses la dénomination anglo-saxonne des variables d'âge, dans la mesure où la traduction française nous apparaît parfois moins explicite que l'expression anglophone.

¹¹ Cité par Guiot D. (2001), *op.cit.*

est perçu, *i.e* le **concept de soi**. Les dirigeants de PME qui cèdent leur entreprise pour cause de retraite sont doublement affectés par cet évènement. La rupture du lien avec cette 'possession chérie' constitue le 'dénouement d'une histoire de vie' (Pailot, 1999). Celle-ci survient à un âge biologique où le questionnement sur la finitude et la mort est plus aigu. Ces perspectives funèbres conduisent à un questionnement de l'identité, susceptible de se traduire par un **âge subjectif** différent de l'âge chronologique. La confrontation entre les réalisations personnelles et les modèles normatifs de cycles de vie peut engendrer une différence entre l'âge réel et l'âge subjectif (Guiot, 2001). Pour s'adapter, garder la cohérence de ce qu'il est, l'individu doit modifier la perception qu'il a de lui-même et intégrer dans le même temps ce qu'il est, ou va devenir. La crise d'identité générée par la transmission d'entreprise impose à l'individu de passer de 'propriétaire-dirigeant de PME' à 'retraité ex-propriétaire-dirigeant de PME'. Cette transition de vie majeure (au sens d'Holmes et Rayes, 1967)¹² impose à l'individu de mettre en œuvre des **stratégies d'adaptation**. Les stratégies d'ordre cognitif recouvrent tout ce qui a trait à la recherche d'information et l'accumulation de connaissances, elles permettent à l'individu de mieux contrôler une situation délicate. Les stratégies affectives servent à gérer les émotions suscitées par la dite situation. Les stratégies conatives, enfin, constituent les réponses comportementales.

Ces considérations théoriques nous conduisent à proposer une représentation graphique du cadre conceptuel retenu dans cette recherche. Il est représentatif à ce stade des variables identifiées, et structuré en trois éléments : pertes, concept de soi et stratégies d'adaptation.

Figure 1 – Cadre conceptuel de la crise d'identité du cédant



Nous formulons les cinq propositions suivantes qui sont issues du cadre conceptuel. Compte tenu du caractère novateur de cette recherche, elles ne sont pas exhaustives :

¹² Cités par Young (1991), *op.cit.*

- **Proposition 1** : La cession de son entreprise pour un dirigeant de PME est une perte, qui peut être déclinée en perte de pouvoir, d'empreinte, de légitimité, de sens, de la jeunesse.
- **Proposition 2** : Si l'identité 'entrepreneuriale' du cédant est forte, il sera plus résistant à la cession de son entreprise, consciemment ou inconsciemment.
- **Proposition 3** : La cession de l'entreprise génère une crise d'identité affectant le concept de soi du dirigeant de PME.
- **Proposition 4** : La transition de vie, de 'dirigeant actif' à 'ex-dirigeant retraité', affecte l'âge subjectif du cédant.
- **Proposition 5** : Pour résoudre cette crise d'identité, le cédant met en œuvre des stratégies d'adaptation, notamment dans le domaine de la consommation.

Ces propositions nous guident dans la conduite de notre recherche, dont nous présentons ci-après la méthodologie.

3. La méthodologie de recherche

Au regard de la dimension psychologique de l'objet de notre recherche, nous avons choisi une approche interprétative pour comprendre la réalité sociale (Thiéartard, 2003) vécue par les entrepreneurs ayant cédé depuis peu leur entreprise à un tiers externe.

3.1. L'étude de cas par comparaison multi-sites

Notre travail s'appuie sur une logique d'exploration hybride (Thiéartard, 2003). Dans un premier temps, nous mobilisons la littérature relative à notre problématique, puis procédons par allers-retours entre les connaissances théoriques et les données empiriques collectées. Le souhait d'appréhender en profondeur la singularité des phénomènes observés, justifie de procéder à une étude de cas multi-sites. L'analyse intra-site (Eisenhardt, 1989) met en lumière les éléments les plus significatifs relatifs à la question de recherche. Puis, une comparaison des cas entre eux permet d'identifier les variables cruciales rendant compte du phénomène étudié (Hlady Rispal, 2002).

3.2. L'échantillon

L'étude de cas multi-sites nécessite la constitution d'un échantillon théorique, composé de cas homogènes du point de vue de notre objet de recherche, à savoir : la crise d'identité du cédant de PME. Les critères homogènes sont alors : l'âge du dirigeant (compris entre 55 et 65 ans), le motif de la cession (retraite) et la taille de l'entreprise (moins de cinquante salariés), le profil des repreneurs (tiers externes), le délai depuis la cession (moins de deux ans¹³). Les deux cas étudiés à ce jour, nous ont été proposés par les membres du CRA¹⁴ ; les dirigeants de ces entreprises ayant sollicité cette association pour les aider à trouver un repreneur. Ces deux situations sont retenues pour trois raisons, qui constituent des éléments de variation maximale (Miles et Huberman, 2003 : 59) : le climat relationnel qui a prévalu

¹³ 'Un deuil normal ne doit pas durer plus de neuf à douze mois' (Roy, 1999), *op.cit.*

¹⁴ C.R.A : association de Cédants et Repreneurs d'Affaires.

durant la période de transition¹⁵ entre le cédant et le repreneur (l'un serein et l'autre moins), la configuration entrepreneuriale (couple entrepreneur, entrepreneur solo), le genre (homme, femme). Selon le principe de la saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967), nous compléterons notre échantillon jusqu'à ce que l'apprentissage incrémentiel soit minime. L'échantillon constitué à ce jour, nous permet d'appliquer notre cadre conceptuel à deux cas de contraste.

3.3. La collecte des données empiriques

Elle s'est déroulée dans le cadre d'entretiens semi-directifs enregistrés, réalisés au domicile des ex-dirigeants et d'une durée moyenne de 90 minutes. Les dirigeants de l'entreprise Déco¹⁶ ont été interviewés ensemble, en raison de leur situation de famille et de leur implication conjointe à la direction de l'entreprise. L'entretien est animé conjointement par les auteurs de la présente communication, sur la base d'un guide d'entretien composé de deux parties. Les questions à caractère introductif visent à mettre en confiance nos interlocuteurs ; elles portent sur des éléments signalétiques et des données factuelles relatifs à l'entreprise et à l'opération de cession. Les questions d'investigation sont centrées sur l'objet de recherche et structurées selon les thèmes de notre revue de littérature. Nous récapitulons dans le tableau 1 les caractéristiques principales des deux cas étudiés.

Tableau 1 – Caractéristiques des PME cédées

Caractéristiques	Déco	Impri
Dirigeant	M.D. et Mme D. Couple dirigeant	Mme I. Gérante
Situation de famille	Mariés – 2 enfants	Célibataire – sans enfant
Accession à la direction	Succession familiale	Reprise par des salariés
Durée de la direction	32 ans	26 ans
Activité	Entreprise de peinture et revêtements (dirigée par M.D.) et Magasin de décoration (dirigé par Mme D.)	Imprimerie
Statut	EURL	SARL
Nb de salariés à la cession	32	11
C.A à la cession	environ 2.290 K€	environ 9.150 K€
Situation financière	Saine	Saine

4. L'analyse des données

La première opération de la phase d'analyse des données a consisté en la transcription intégrale des entretiens. Une analyse de contenu a ensuite été mise en œuvre selon une méthode de type logico-sémantique. Procédant par inventaire, classification et recherche de relation, nous visons, par cette méthode, à appréhender le 'contenu manifeste' des discours recueillis (Mucchielli, 1998). Nous avons ainsi élaboré une liste de codes et de sous-catégories liés au cadre conceptuel présenté au paragraphe 2. Les propos recueillis ont ensuite été classifiés manuellement, permettant ainsi de sélectionner pour la présentation des résultats, les verbatim les plus représentatifs. Les données qualitatives de part leur richesse et

¹⁵ 'La période de transition est caractérisée par la présence du cédant et du repreneur dans l'entreprise.', (Boussaguet, 2005) *op.cit*

¹⁶ Pour des raisons de confidentialité, les noms des deux entreprises ont été modifiés.

leur caractère englobant, 'produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel et qui ont une résonance de vérité ayant un fort impact sur le lecteur' (Miles et Huberman, 2003 : 27).

5. Les résultats

L'analyse des données qualitatives nous conduit à présenter les résultats suivants. L'étude empirique semble conforter le cadre conceptuel initial, dégageant que les cédants pour cause de retraite vivent une crise d'identité qui affecte la façon dont ils se perçoivent. Ils ressort que les personnes interrogées modifient la hiérarchie des identités, s'identifient à des rôles sociaux valorisés propres aux âges plus avancés de la vie. Enfin, pour gérer cette transition, ils mettent en œuvre des stratégies d'adaptation, dont fait partie la consommation. Ceci nous engage à poursuivre nos travaux par l'étude d'autres cas, de manière à éprouver la solidité de ce cadre conceptuel. L'étude empirique met en lumière deux acteurs : le repreneur et les accompagnants, qui semblent jouer un rôle dans la gestion de la crise d'identité du cédant. Dans un premier temps, nous présentons les résultats relatifs à l'application de notre cadre conceptuel. Puis, nous évoquons le rôle joué par le repreneur et les accompagnants. Enfin, nous proposons en synthèse une évolution du cadre conceptuel original, structuré autour du concept de soi du cédant, du repreneur et des accompagnants.

5.1. La transmission d'entreprise et les pertes

Nous présentons les résultats de notre étude selon la structure suivante : les pertes, la saillance de l'identité et la crise d'identité.

Les pertes. 'Renoncer à ce qui fut une raison de vivre et se pénétrer de la certitude ultime (la mort) est une décision naturellement perçue comme une rupture' (Vatteville, 1994). Nous avons choisi de formuler les freins psychologiques du cédant sous forme de pertes pressenties ou exprimées, conscientes ou inconscientes. Les entretiens que nous avons menés à ce jour confortent d'une part cet angle d'analyse. D'autre part, les pertes identifiées se retrouvent dans les cinq catégories : perte de pouvoir, d'empreinte, de légitimité, de sens et de jeunesse.

Tableau 2 – Verbatim relatifs aux pertes

Catégorie	Verbatim
Perte de pouvoir	'C'est lui le capitaine, il fait ce qu'il veut, on s'interdit d'intervenir' (M. D) 'C'est leur nouveau patron qui les intéresse, moi je ne suis plus...' (Mme I.)
Perte de l'empreinte	'Pas la même façon de voir du tout dans la façon de gérer' (M.D.) 'Nous, on s'est bagarré pour que tout le personnel reste' (Mme D.)
Perte de légitimité	'On n'attache pas d'importance à ne plus être reconnu' (Mme D.) 'On n'est plus des clients intéressants, donc on est mis de côté par rapport à un potentiel client' (Mme I.)
Perte de sens	'Oui (cela a occupé) toute la place' (Mme D.) 'Ce n'est pas rien de vendre une affaire où vous êtes depuis vos 16 ans' (M.D)
Perte de jeunesse	'On a pensé ...qu'il valait mieux que ce soit quelqu'un qui avait l'avenir devant lui plutôt que nous, qui étions...' (Mme I.)

La saillance de l'identité. La force de l'identité 'entrepreneuriale'¹⁷ influe sur le poids des pertes¹⁸. Pour Mme I., le rôle d'entrepreneur apparaît comme un rôle contraint '*Moi je n'avais pas une culture d'entrepreneur du tout ... on se forge une carapace*'. La perte de ce rôle laisse le champ libre à l'expression d'une autre identité, plus proche de sa vraie nature : '*Je fais ce qui me plaît*' (Mme I.). Pour M. et Mme D., identité professionnelle¹⁹ et singularité²⁰ sont intimement liées : '*C'était des heures de passion*' (Mme D.), '*C'est un très beau métier*' (Mme D.). L'identité professionnelle disparue se prolonge dans la continuité de la passion pour la décoration : '*Oui, une très bonne transition (cette nouvelle maison). Parce qu'il a fallu tout refaire la décoration. Tout ce qu'on a fait chez nos clients, on est en train de le faire pour nous*' (Mme D.). L'identité entrepreneuriale s'exprime dans un contexte privé, cette fois, mais perdue néanmoins : '*On a plongé encore une fois, parce qu'on avait bien vendu notre affaire, sinon on n'aurait pas pu s'acheter cette maison, on a encore plongé... On est entreprenant, ou on ne l'est pas*' (M.D.).

Les deux cas étudiés convergent quant à la modification de la hiérarchie des identités. '*J'ai commencé à penser à moi un petit peu*' souligne Mme I., laissant sa féminité s'exprimer : '*Je renouvelle les couleurs, le noir, le marron ; là j'ai acheté du rose, de l'orange, des choses mais alors tout à fait différentes ... des choses à frou-frou, enfin des choses un peu bohèmes*'. Parallèlement, elle présente son mandat d'élu, comme lui permettant '*de mettre un pied déjà à l'extérieur.*' M. et Mme D. révisent leurs priorités en lien avec des 'rôles sociaux valorisés' (Caradec, 2004 : 38), notamment celui de grand parent : '*On s'occupe d'une chose très importante aussi, nous avons trois petits enfants, chose que avant, on n'avait pas le temps de les garder, et maintenant, on en profite quand même beaucoup plus largement*' (Mme D.).

Dans nos deux cas d'études, l'analyse des propos relatifs à la saillance de l'identité ne donne pas forme à l'idée selon laquelle, si l'identité 'entrepreneuriale' du cédant est forte, il sera plus résistant à la cession de son entreprise, consciemment ou inconsciemment. Il nous semble alors opportun de compléter l'analyse dans des travaux ultérieurs par la mesure de la saillance de l'identité à l'aide d'une échelle adaptée (par exemple : échelle de Callero, 1985²¹).

La crise d'identité. Ce qui précède met en exergue le processus de destruction / reconstruction. 'L'identisation est l'histoire de la cavalcade des identifications dont il faudra toujours se défaire pour se faire' (Tap, 2005). Les crises d'identité sont l'apanage des ruptures 'délicates' : '*J'étais pas très calme, c'est sûr, je dois le reconnaître... j'étais pas dans un état nerveux très brillant*' (Mme I.). Empruntées de fortes émotions, ces crises s'accompagnent de peurs, de regrets, de difficultés à gérer la transition, à prendre le 'bon virage'.

¹⁷ Dans le sens dirigeant propriétaire d'entreprise.

¹⁸ Pressenties, exprimées, conscientes ou inconscientes.

¹⁹ Au sens identité associée au métier.

²⁰ Au sens identifié par P.Tap (2005) : « Mon identité, c'est ce par quoi je me sens exister aussi bien par mes personnages (propriétés, fonctions, rôles sociaux) qu'en mes actes de personne (significations, valeurs, orientations) ».

²¹ Cité par Kleine et alii. (1993), *op.cit.*

Tableau 3 – Verbatim relatifs à la crise d'identité

Catégorie	Verbatim
Rupture	'On n'est pas quelqu'un qui est plus bon à rien, mais enfin on n'est plus...' (Mme I.) 'Moi, je trouve dommage de couper tout ça (<i>les relations avec le personnel</i>)' (Mme D.) 'C'est une lourde phase ...' (Mme I.) 'C'est vrai que ce n'est pas simple de quitter sa propre affaire comme cela' (M. D.) 'On met un peu de temps à passer le cap' (Mme I.) 'J'avais peur...il était temps de vivre peut-être une 2 ^{ème} vie, mais il était temps que j'arrête la 1 ^{ère} ' (Mme I.) 'Il ne faut pas non plus se couper du monde' (Mme D.) 'On a la tête dehors et les pieds dedans' (Mme I.) 'Faudrait recommencer. Oui, on efface tout et on recommence' (M. D.)

Dans l'un des cas (M. et Mme D.), la crise d'identité s'accompagne d'une double rupture avec l'héritage familial. Leur accession à la direction de la PME s'est faite par succession du père de M.D. Lorsqu'ils ont cédé l'affaire, ils ont également vendu la maison familiale dans laquelle ils ont vécu ensemble pendant 37 ans, laissant entrevoir le début d'une nouvelle vie.

5.2. La transmission d'entreprise et le concept de soi

La revue de littérature met en évidence que la crise d'identité affecte le concept de soi, que nous avons choisi d'analyser au travers de quatre 'soi' (réel, social, idéal et étendu).

Le soi réel. L'évènement 'cession de l'entreprise' laisse émerger une ambivalence dans la perception de soi. Lorsqu'il s'agit d'évaluer leur parcours de vie, nos interlocuteurs sont d'une part fiers de ce qu'ils ont fait : '*C'est une belle aventure (Mme I.)*', '*Nous sommes des autodidactes (Mme D.)*', '*Oui, on est fier car dans le même temps, j'en ai vu plein, des collègues du bâtiment déposer leur bilan (M.D.)*'. Ils expriment cependant les difficultés endurées : le poids des responsabilités (MD : '*25 ans...c'était jeune pour assumer des responsabilités*'), la course après le temps (M.D. : '*le temps, courir après le temps*'), et même le sentiment de sacrifice (Mme I. : '*J'ai sacrifié ma vie personnelle, un petit peu à l'entreprise*'). Les ex-dirigeants de PME soulignent également que le facteur santé conditionne aujourd'hui la perception qu'ils ont d'eux-mêmes.

Le soi social. 'Chacun est constitué de l'intériorisation consciente et inconsciente de l'ensemble des relations aux autres' (Muller, 1996 : 31). Dans cette quête de soi, les relations aux autres (famille, amis, ...) reflètent une nouvelle hiérarchie des identités. Toutefois, les propos recueillis expriment là encore, l'ambivalence du cédant en cette période de transition. Bien que M.D. assume sa nouvelle '*vie de retraité*', il pense néanmoins que la retraite a une image dévalorisée : '*on en parle un peu trop de la retraite, ça démotive un peu les gens*'. Mme I., quant à elle, se '*...trouve bien dans la masse*', tout en précisant '*J'ai un statut d'adjoint au maire...Sans statut, j'aurais peut-être eu plus de mal*'.

Le soi étendu. 'Pour certains dirigeants, notamment pour les fondateurs, l'entreprise qu'ils ont mis des années à construire peut aller jusqu'à constituer une extension d'eux-mêmes.' (Levy, 1988). Dans les entretiens menés, le soi étendu s'exprime, d'une part, par l'emploi d'adjectifs possessifs : '*Mes vendeuses...tes clients...notre repreneur (Mme D.)*' '*On avait nos habitudes (Mme I.)*'. D'autre part, une certaine continuité du soi est mise en évidence au travers du soi étendu. Elle s'exprime, pour Monsieur et Madame D., par le maintien d'achats représentatifs de l'identité professionnelle passée : '*On s'intéresse toujours aux magazines de*

décoration. On ne peut se passer d'en acheter' (Mme D.), ainsi que par la continuité du nom des fondateurs de l'entreprise : 'Il y a un magasin Déco à Q²²...' (Mme D.). Pour Madame I., la continuité de soi se traduit par la poursuite de son engagement au sein d'un comité de jumelage avec un pays africain. Le bénévolat, rôle social valorisé, constitue une activité de référence pour la construction de l'identité (Caradec, 2004).

L'analyse des données relatives aux soi réel, social et étendu, révèle que les ex-dirigeants de PME interrogés vivent une crise d'identité, qui affecte leur concept de soi.

Le soi idéal. Le soi idéal est défini comme la façon dont la personne souhaite se percevoir (Sirgy, 1982). Dans l'évènement transmission d'entreprise, il s'exprime comme 'retrouver ce qui plaît vraiment' (Mme I.). Il peut s'agir de l'intention de maintenir des activités cognitives : 'Il y a toujours la possibilité de se documenter, de découvrir, parce que l'on en a vraiment envie' (M.D.), ou de s'orienter vers de nouvelles activités : 'On s'est dit maintenant qu'on est en retraite, on va enfin avoir un jardin' (Mme D.). Les intentions formulées sont représentatives d'une forme de 'retraite idéale' : 'Donc on a souhaité profiter un peu de la vie' (Mme I.).

L'âge subjectif. La revue de littérature nous conduit à analyser les données collectées à l'aune des 'quatre âges de soi' et de la tendance d'âge subjectif (Guiot, 2001). Contrairement à nos présupposés, les entretiens laissent apparaître une ambivalence des cédants sur la question de l'âge perçu. Ils expriment tout à la fois la perception du vieillissement et celle d'être encore jeunes, voire la tendance à se rajeunir.

Tableau 4 – Verbatim relatifs à l'âge subjectif

Catégorie	Verbatim Vieillesse	Verbatim Jeunesse	Verbatim Tendance à se rajeunir
M.D	'Et moi j'y travaillais depuis mes 16 ans. Il était temps' (Feel-age) 'Il était temps d'arrêter et puis les choses évoluent vite aujourd'hui, notamment l'informatique. Nous, on n'avait ni l'un ni l'autre de formation informatique' (Do-age)	'On a aussi plus d'expérience, on a vécu, plein de choses à dire, et apprises ; 50 ans, c'est le bel âge' (Feel-age)	'Pas du tout (<i>coup de vieux</i>), grâce à cela (<i>la nouvelle maison</i>). Ça n'aurait pas été la même chose si du jour au lendemain, pouf' (Feel-age)
Mme D	'Je crois qu'on saturait, on était à nos limites' (Do-age)	'Je me sens jeune' (Feel-age)	'C'est loin d'être un coup de vieux, comme cette maison est arrivée pratiquement à point nommé' (Feel-age)
Mme I	'On a pensé ...qu'il valait mieux que ce soit quelqu'un qui avait l'avenir devant lui plutôt que nous, qui étions...' (Feel-age)	'Je m'estime encore dans la course par rapport à d'autres' (Feel-age) 'Je viens d'intégrer le CRA..., je vais rencontrer des gens, donc c'est important et cela me permet de rester jeune quand même.' (Interest-age)	'J'ai un peu laissé de côté tous les tailleurs, j'ai tendance à m'habiller, prendre des pantalons, pas des pantalons de clowns mais enfin des choses...' (Look-age)

²² Lieu d'implantation d'un nouveau magasin par le repreneur.

Cependant, les interviewés expriment une appréhension quant à la survenue d'un 'coup de vieux' : 'Cela fait un an ½. C'est encore relativement récent, je ne sais pas si, est-ce que plus tard dans le temps, on change' (Mme D.)

La tendance à se rajeunir s'exprime clairement dans les propos recueillis, laissant néanmoins la place à une incertitude quant à la pérennité de cette perception.

5.3. La transmission d'entreprise et les stratégies d'adaptation

Nous avons présenté que la 'perte' de l'entreprise affecte le concept de soi. Deux types de motivations agissent alors : l'estime de soi et la cohérence de soi, qui vont générer des stratégies d'adaptation de nature cognitive, affective et conative. L'analyse des stratégies adaptatives, issue des données empiriques, souligne une perspective temporelle (avant - pendant – après la cession) que nous n'avions pas envisagée au départ de notre recherche. Ceci nous amène à présenter les *verbatim* sous forme d'un tableau à double entrée.

Tableau 5 – Verbatim relatifs aux stratégies d'adaptation

Stratégies d'adaptation	Avant	Pendant	Après
Cognitif	'Cela faisait bien deux ans que je m'intéressais à toutes ces documentations (relatives à la transmission)' (M.D.)	'Là (à la cession), j'ai commencé à chercher une maison,...un point d'ancrage' (Mme I.)	'L'allemand, je verrai l'année prochaine' (Mme I.)
Affectif	'Je crois, c'est cette préparation psychologique, et savoir se faire entourer' (M.D.)	'C'est très difficile la phase de transmission' (Mme I.) 'On est bien nulle part' (Mme I.)	'Nous, on vit maintenant plus près de notre famille, de nos petits enfants, de nos amis' (M.D.)
Conatif	'Il y a un an, moi je comptais l'accompagner (<i>repreneur</i>) pendant un an' (M.D.)	'Il faut rester discret d'un bout à l'autre'. (M.D.)	'On est parti tout de suite dans cette maison, dans ce projet. C'était vraiment un coup de cœur, parce que c'était pas prévu' (Mme D.)

Les stratégies mises en œuvre par les cédants font ressortir deux modes d'adaptation, ceux liés à l'anticipation de la cession et, de manière encore plus flagrante, ceux liés à la consommation. L'anticipation se traduit par la collecte d'informations en amont de la décision. Ceci présente un intérêt managérial évident. Par exemple, par la mise à disposition plus systématique d'informations auprès des dirigeants de PME, cinq à dix ans avant l'âge légal de la retraite. Cette recommandation rejoint l'étude de la CRCI Bretagne (2005) qui distingue les entreprises 'à préparer' (dirigeants de 55 à 59 ans) et les entreprises 'à sensibiliser' (dirigeants de 50 à 54 ans). L'anticipation peut également se traduire par la préparation de l'entreprise en vue de la cession : 'Quelques années avant qu'on ne se décide à céder... j'avais commencé à rajeunir l'équipe' (M.D.). La stratégie d'adaptation liée à la consommation ressort assez fortement dans les deux cas étudiés. Elle confirme que les consommateurs ont une orientation fonctionnelle et une orientation symbolique (Lévy, 1959). Cette symbolique de consommation tient à la capacité d'un produit à être en harmonie avec les buts, les sentiments et les définitions de soi. Pour M. et Mme D., l'achat de la maison illustre une certaine irrationalité²³ : 'C'était vraiment un coup de cœur, parce que c'était pas

²³ Irrationalité dans le sens d'un achat fortement implicant réalisé sous le coup de l'impulsion.

prévu. Pour Mme I., l'achat de la maison s'inscrit dans une logique de réorientation de vie et s'accompagne de modifications vestimentaires majeures illustrant sa recherche d'une nouvelle identité. 'C'est avec de nouveaux choix de vêtements, d'aliments, de voiture et d'habitation, que les individus explorent les statuts sociaux disponibles pour eux, au fur et à mesure qu'ils avancent en âge, et c'est avec ces objets matériels, qu'ils créent une définition d'eux-mêmes' (Mac Cracken, 1987)²⁴.

Les deux cas étudiés laissent apparaître qu'afin de résoudre la crise d'identité qui les affecte, les cédants mettent en œuvre des stratégies d'adaptation, notamment dans le domaine de la consommation.

Notre étude empirique conforte les éléments théoriques envisagés et révèle le rôle de deux autres acteurs pertinents dans l'approche psychologique de la cession : le repreneur et les accompagnants.

5.4. Le repreneur

La transmission d'une entreprise, '*ça a un côté très humain, c'est d'abord entre deux bonshommes...*' (M.D.). Les données collectées font apparaître que, tant les relations avec le cédant que le profil du repreneur, influent sur les pertes et les stratégies d'adaptation. Pour Mme I. les mauvaises relations avec le repreneur lui sont '*resté(es) un peu en travers*' car elle n'a '*rien compris à sa manière de fonctionner*'. Cette situation révèle l'incapacité de donner sens à ce ressenti. Afin de gérer ce conflit, elle recherche des explications plausibles : '*C'était un dominant...*' et s'adapte ainsi à l'évènement : '*J'essaie de positiver en me disant que cela m'a vraiment aidée à tourner la page, alors que si cela s'était bien passé, j'aurais peut-être regretté*'. Dans le cas Déco, les cédants expliquent également les divergences avec leur repreneur, par son profil : '*Lui c'est gestion, nous c'est passion*' (Mme D.). L'ancrage géographique du repreneur et sa connaissance du métier aident les cédants à mieux vivre cette transition : '*ça nous a un peu rassuré, quelqu'un qui descend comme ça, de Q...(ville), s'il y a quand même un peu de racines bretonnes. C'est mieux....*' (Mme D.), '*Il était cadre dans une imprimerie*' (Mme I.).

5.5. Les accompagnants

Les données collectées mettent en évidence que les accompagnants constituent des acteurs pertinents dans le vécu psychologique de la cession. Le terme 'accompagnants' recouvre tant les structures dédiées à la transmission – reprise, que les relations interpersonnelles (familles, amis, pairs). Les acteurs pré-cités sont pertinents dans la mesure où ils influent sur le concept de soi. Familles, amis ou pairs constituent pour les cédants des représentations référentes pour l'appropriation du rôle de retraité et d'ex-entrepreneur : '*C'est le dialogue avec d'autres qui ont arrêté...J'ai mon amie...*' (Mme I.), '*Oui, dans nos amis (ex-commerçants et entrepreneurs), c'est important pour la préparation psychologique, tous sont un peu plus âgés que nous, donc en retraite avant nous*' (M.D.). Les structures dédiées influent également sur les stratégies d'adaptation cognitives, affectives, conatives. Elles aident dans la phase de recherche d'informations sous forme de prise de contacts et de témoignages '*ce qui était le plus intéressant, c'étaient les avis des comptables, des gens du CRA, d'abord, des juristes.*' (M.D.). L'aide psychologique des accompagnants est valorisée par les cédants. '*C'est une lourde phase, une phase que souvent, je pense, les chefs d'entreprise sous-estiment ou ne*

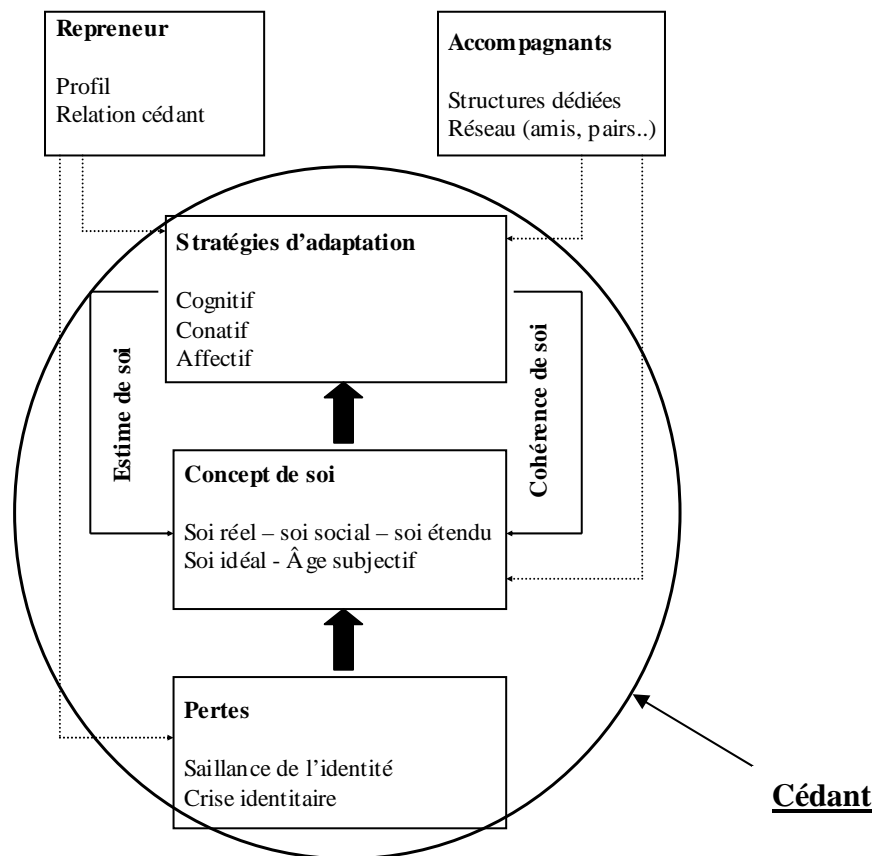
²⁴ Cité par Caradec V. (2004 : 17)

Crise d'identité du propriétaire-dirigeant suite à la cession de sa PME

savent pas par quel bout la prendre. Mr X. (accompagnateur transmission) me l'avait dit : Est-ce que vous êtes consciente que quand vous aurez vendu, les gens ne vous regarderont plus de la même façon ?' (Mme I.). Quand la décision de cession est prise, le dirigeant de PME attend d'être accompagné par des professionnels : 'pour prendre des contacts avec des gens sérieux, qui ne vous font pas perdre votre temps et pas des curieux (M.D.)'. Les ex-dirigeants expriment également que la multiplicité des structures dédiées, nuit à la lisibilité de l'information, d'autant que certaines 'font un tas de baratin' (Mme. I.) inutile.

La phase empirique complète notre cadre conceptuel initial et nous permet de proposer une première modélisation de la crise d'identité du cédant de PME. Ce modèle est représentatif de l'état d'avancement de notre travail de recherche. La poursuite de celui-ci passe nécessairement par une triangulation des sources d'informations et l'analyse d'autres cas de cessions. C'est seulement à l'issue du plan de recherche que nous pensons être à même d'identifier l'ensemble des dimensions de ce modèle.

Figure 2 – Résultat : Implications sur le cadre conceptuel original



Conclusion

Le transfert du concept de soi dans le domaine du repreneuriat constitue une nouvelle étape dans l'approche psychologique de la transmission d'entreprise. L'ambivalence que vit le cédant ressort particulièrement de cette recherche : le sentiment d'être jeune tout en évoquant le poids des années, la volonté d'être actif tout en étant conscient que ce ne sera plus comme avant. Bien que la cession ait eu lieu depuis plus de dix huit mois, il semble que la transition ne soit pas totalement opérée.

Cette restitution intermédiaire nous semble présenter les apports théoriques et managériaux suivants :

- La transmission d'entreprise est assimilable à une perte globale déclinée en pertes spécifiques.
- La crise de l'identité conduit à une modification de la hiérarchie des identités.
- Le concept de soi est pertinent dans l'analyse de la crise d'identité.
- La cession de l'entreprise affecte l'âge subjectif dans le sens d'une tendance au rajeunissement, tout au moins à ce stade de la transition.
- La crise d'identité conduit à mettre en œuvre des stratégies d'adaptation, notamment liées à la consommation.
- Le repreneur et les accompagnants constituent des acteurs pertinents dans la gestion de la crise d'identité.
- Ces différents éléments permettent de proposer une modélisation de la crise d'identité.

En l'état d'avancement de notre recherche, nous identifions un certain nombre, non exhaustif, de limites. D'un point de vue théorique, nous envisageons que la perte est peut-être vécue différemment selon que la transmission s'opère auprès d'un tiers externe ou d'un tiers de 'proximité' (membre de la famille, salarié...). Cette remarque nous incite à préconiser dans nos recherches ultérieures l'élargissement de l'analyse à d'autres types de transmission. Par ailleurs, le cadre théorique de notre recherche repose sur le concept de soi, tel qu'il est étudié dans le champ du comportement du consommateur. Un approfondissement du concept à travers ses disciplines sources : psychologie, sociologie et psychanalyse, pourrait enrichir ce cadre.

D'un point de vue méthodologique, nous devons poursuivre notre collecte de données jusqu'à saturation théorique de notre échantillon. La présente restitution constitue un travail intermédiaire. Une mesure plus juste de l'impact de la cession au niveau psychologique devra être menée à travers l'utilisation, par exemple, de l'échelle de l'âge subjectif. La même remarque peut être faite concernant la mesure de la saillance de l'identité. Ceci nécessitera cependant de délimiter avec précision le moment auquel ces échelles seront administrées au cédant. Les répondants eux-mêmes soulignent que pour l'instant 'le coup de vieux' n'est pas ressenti, néanmoins ils s'interrogent sur sa survenue éventuelle.

D'un point de vue empirique, les ex-dirigeants de PME interrogés se sont tous engagés dans une démarche active et volontariste de recherche d'un repreneur. A ce titre, ils ont sollicité le CRA, s'engageant ainsi à assurer une période d'accompagnement du repreneur. Afin 'd'atteindre une compréhension 'holiste' (systémique, globale, intégrée)' (Miles et Huberman, 2003 : 21) du phénomène étudié, nous comptons poursuivre notre étude, par l'analyse de cas

Crise d'identité du propriétaire-dirigeant suite à la cession de sa PME

d'entreprises présentant d'autres contrastes, comme par exemple, celles n'ayant pas fait appel à des structures dédiées à l'accompagnement des transmissions d'entreprise.

Les voies de recherche futures pourraient porter sur l'analyse des pratiques des structures dédiées dans l'accompagnement psychologique des cédants. La forte sensibilité de l'objet de recherche soulève des questions d'ordre éthique qu'il convient de prendre en compte dans toute étude ultérieure.

Bibliographie

- Barak B., Schiffman L.G. (1981), "Cognitive Age: A Non-Chronological Age Variable", *Advances in Consumer Research*, Vol. 8, Issue 1, p. 602-606.
- Baumert H. (1992), *Succession dans la PME familiale – Prévoir pour réussir*, Paris, Les Editions d'Organisation, 211 p.
- Belk R. (1988), "Possessions and the Extended Self", *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, Issue 2, September, p.139-168.
- Boussaguet S. (2005), « L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneural », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I, décembre.
- Caradec V. (2004), *Viellir après la retraite : Approche sociologique du vieillissement*, Paris, PUF, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 240 p.
- Chamorel M. et Sol Douidin D. (2004), *L'annuaire de la transmission d'entreprises : Les 3000 professionnels en France et en Europe*, Editions Marc Chamorel.
- Cohen J.B., (1989), "An Over Extended-Self?", *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, Issue 1, p. 125-128.
- CRCI Bretagne (2005), *Les cédants d'entreprise en Bretagne : marché actuel et projection à 10 ans*, Mai, 18 p.
- Demo D.H. (1992), "The Self-Concept over Time: Research Issues and Directions", *Annual Review Sociology*, Vol. 18, p. 303-326.
- Eisenhardt K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14, n° 4, p.532-550.
- Filser M. (1994), *Le comportement du consommateur*, Paris, Dalloz, Collection Précis de Gestion, p. 105-108.
- Glaser B., Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, London, Wiedenfeld and Nicholson.
- Guiot D. (2001), "Tendance d'âge subjectif : quelle validité prédictive ?", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n°1, p. 25-43.
- Guiot D. (1999), "Âge subjectif et segmentation des seniors", *Décisions Marketing*, n°18, septembre-décembre, p. 15-23.
- Handler W.C., Kram K.E. (1988), « Succession in Family Firms: The Problem of Resistance », *Family Business Review*, Vol. 1, Issue 4, p. 361-381.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, Editions De Boeck Université, 245 p.
- Kittel F. (1996), « La transmission d'une PME familiale », in Jean Muller (coord.), *Le pouvoir dans les organisations : Masques et Mouvances*, Groupe d'Etudes, de Recherche et d'Intervention, Editions L'Harmattan, p.173-190.
- Kleine R.E., Kleine S.S., Kernan J.B. (1993), "Mundane Consumption and the Self: a Social-Identity Perspective", *Journal of Consumer Psychology*, Vol.2, Issue 3, p. 209-235.
- Levy A. (1988), *Les dirigeants de PME et leur entreprise*, Rapport d'étude, GRAD, Université d'Angers.
- Levy S. (1959), "Symbols for Sale", *Harvard Business Review*, Vol. 37, Issue 4, p. 117-124.

Crise d'identité du propriétaire-dirigeant suite à la cession de sa PME

- Mathur A., Moschis G.P. (2005), "Antecedents of Cognitive Age: A Replication and Extension", *Psychology and Marketing*, Vol. 22, December, p. 969-994.
- Mathur A., Moschis G.P., Lee E. (1999), "Stress and Consumer Behaviour Coping Strategies of Older Adults", *Journal of Marketing*, Vol. 5, Issue 6/7/8, p. 233-243.
- Meier O. (2002), "Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle", *Revue Gestion 2000*, n°4, juillet-août, Belgique, p. 109-126.
- Metha R. et Belk R.W. (1991), "Artifacts, Identity and Transition : Favorite Possessions of Indians Immigrants to the United States", *Journal of consumer Research*, Vol. 17, March, p. 398-411.
- 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.
- Mucchielli A. (1992), *L'identité*, Paris, PUF, 2^{ème} édition, 127 p.
- Mucchielli R. (1998), *L'analyse de contenu des documents et des communications*, Paris, ESF, 8^{ème} édition, 214 p.
- Muller J. (1996), « Le sujet et le pouvoir », in Jean Muller (coord.), *Le pouvoir dans les organisations : Masques et Mouvances*, Groupe d'Etudes, de Recherche et d'Intervention, Editions L'Harmattan, p. 15-69.
- Pailot P. (1999), « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode bibliographique », *Revue Internationale des PME*, vol.3, p.9-32.
- Reed A. (2002), "Social Identity as a Useful Perspective for Self-Concept-based Consumer Research", *Psychology and Marketing*, Vol. 19, Issue 3, p. 235-266.
- Rosenberg M. (1989), "Self-Concept Research : a historical Overview", *Social Forces*, Vol.68, Issue 1, p. 34-44.
- Schouten J.W. (1991), "Selves in Transition: Symbolic Consumption in Personal Rites of Passage and Identity Reconstruction", *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, Issue 4, March, p. 412, 14p.
- Schiffman L., Sherman E. (1984), "Applying Age Gender Theory from Social Gerontology to Understand the social Well-Being of the Elderly", *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, Issue 1, p. 569-573.
- Sirgy J. (1982), "Self-Concept in Consumer Behaviour: a Critical Review", *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, Issue 3, p. 287-300.
- Tap P. (2005), " Identité et exclusion", *Connexions*, n°83, 1, p.53-78.
- Thietard R-A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition, Paris, Editions Dunod, 537 p.
- Torrès O. (1999), *Les PME*, Editions Flammarion, Collection Dominos, 128 p.
- Van Auken S. et Barry T.E. (1995), "An Assessment of the Trait Validity of Cognitive Age Measures", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 4, Issue 2, p.107-132.
- Vatteville E. (1994), "Le risque successoral", *Revue Française de Gestion*, n°98, p. 18-27.
- Wilkes R.E. (1992), "A structural Modeling Approach to the Measurement and Meaning of Cognitive Age", *Journal of Consumer Research*, Vol.19, September, p. 292-301.
- Young M.M. (1991), "Disposition of Possessions during Role Transitions", *Advances in Consumer Research*, Vol.18, p. 33-39.

Crise d'identité du propriétaire-dirigeant suite à la cession de sa PME

- Zouaghi S., Darpy D. (2003), « Du soi au groupe : naissance du concept de nous et exploration d'une échelle de mesure du nous idéal », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.18, n°4, p. 3-22.