

LA TRANSMISSION CHOISIE D'UNE PME SAINES : UN VÉCU SPÉCIFIQUE POUR LE CÉDANT « MITAN » ?



Sylvie STEPHAN, enseignante

Brest Business School

France

sylvie.stephan@brest-bs.com

Résumé

Malgré l'acuité du thème de la transmission d'entreprise dans les pays industrialisés, le cédant demeure un acteur méconnu des chercheurs, particulièrement lorsque la cession s'opère hors du contexte de retraite. Cette communication aborde la question du vécu du cédant en PME qui choisit de transmettre son entreprise saine au mitan de sa vie. Le cadre théorique emprunte une perspective pluridisciplinaire articulant entrepreneuriat et psychologie du développement. La stratégie de recherche qualitative et exploratoire se fonde sur des entretiens multiples, mobilisant la technique du récit de vie. L'analyse thématique des discours collectés révèle un vécu spécifique des cédants « mitan ». Transition à géométrie variable, la transmission à mi-vie offre au cédant l'opportunité de la maturité et nécessite le développement de capacités spécifiques. Donner un nouveau sens à sa vie, exprimer qui on est vraiment, exploiter son patrimoine compétences, renforcer son influence authentique et définir de nouveaux objectifs de carrière sont les défis à relever par le cédant « mitan ».

Mots-clés : transmission d'entreprise, cédant, PME, développement de l'adulte, mitan

LA TRANSMISSION CHOISIE D'UNE PME SAINES : UN VÉCU SPÉCIFIQUE POUR LE CÉDANT « MITAN » ?

Introduction

L'acuité du thème de la transmission d'entreprise dans les pays industrialisés n'est plus à démontrer, tant pour la communauté académique (Cadieux et Deschamps, 2009 ; Paturel, 2014) que pour la communauté managériale (CNCFA EPSILON, 2013 ; APCE, 2014 ; CRA¹, 2014). Mais si la pratique entrepreneuriale de la transmission/reprise se conçoit avant tout comme un « échange entre les deux acteurs principaux que sont le cédant et le repreneur » (Deschamps et Cadieux, 2014 : 10), force est de constater que le cédant demeure un acteur méconnu des chercheurs (Bah, 2009).

D'une part, son rôle, sa psychologie et son projet de vie après la cession sont essentiellement étudiés pour garantir la continuité organisationnelle (Brancaleoni et Masquelier, 2005) et le passage de relais auprès du repreneur (Messegheem *et al.*, 2009). D'autre part, le schéma régulièrement étudié est celui « d'un prédécesseur qui arrive à la soixantaine et d'un successeur qui est au début de la quarantaine » (Cadieux et Brouard, 2009 : 87). Or 44% des transmissions se font hors contexte de retraite (CRA, 2012). Cette évolution est constatée par la Commission européenne (DG Entreprises, 2002) et les praticiens : « *Il y a une vingtaine d'années, les créateurs géraient toute leur vie leur entreprise. [...] Aujourd'hui, il n'est pas rare qu'ils cherchent à la céder après 5 ou 10 ans*² ». Il semble donc opportun de s'intéresser à des cédants plus jeunes, d'autant que selon Bah (2006), les cédants détachés, c'est-à-dire dont la relation avec l'entreprise cédée est plus distanciée, sont souvent loin de la retraite.

La présente recherche se focalise sur le vécu des cédants « mitan », c'est-à-dire dont l'âge s'inscrit au milieu de la vie. Deux raisons concourent à ce choix : le mitan est la seconde phase majeure de transition de l'adulthood (Levinson *et al.*, 1978) et engendre de multiples bouleversements familiaux, professionnels et sociaux (Boutinet, 2013). De plus, l'âge du cédant « mitan » l'autorise à s'engager dans une seconde partie de carrière (Juban, 2013 ; Brillet et Gavaille, 2014) après la cession de son entreprise.

La question guidant cette recherche « En quoi la cession volontaire d'une PME révèle-t-elle un vécu spécifique pour le cédant 'mitan' ? » se décline en questions associées : Quel sens le cédant donne-t-il à sa vie après la cession ? Continue-t-il à évoluer dans le monde des affaires ? Poursuit-il une carrière entrepreneuriale ? Renoue-t-il avec d'anciennes passions ? Mobilise-t-il dans ses nouvelles activités les compétences acquises comme dirigeant de PME ? L'objet étudié se restreint, ici, à des cessions choisies et extra-familiales de PME saines où le cédant est majoritaire et *non portfolio*.

L'accompagnement des acteurs de la transmission/reprise étant largement moins développé qu'en matière de création d'entreprise (Paturel, 2014), cette recherche vise à comprendre en profondeur le vécu des cédants « mitan » en vue de formuler, à terme, des préconisations spécifiques pour une transmission réussie, à cet âge singulier de la mi-vie.

¹ CRA : Cédants & Repreneurs d'Affaires, Association Nationale pour la Transmission d'Entreprise.

² Propos recueillis auprès de Jean-Luc Scemama, Président du comité Transmission du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (Valmont, 2014).

Cette communication débute par une revue de la littérature et l'élaboration du cadre conceptuel (1) ; elle se poursuit avec la méthodologie empruntée (2). Les résultats de l'étude terrain sont ensuite présentés (3) et discutés (4) ; la conclusion abordant les limites et les voies futures de recherche (5).

1. Revue de littérature

La complexité et l'hétérogénéité du vécu de la transmission d'entreprise (Cadieux et Brouard, 2009) invitent à « entrer véritablement dans la peau et la tête » du cédant (Mahé de Boislandelle, 2002 : 5). Pour ce faire, la revue de littérature s'inscrit à la croisée de l'entrepreneuriat et de la psychologie du développement. Elle mobilise le vécu des cédants (Bah, 2006) et les enjeux développementaux du mitan (Houde, 1999).

1.1 Le vécu de la transmission d'entreprise

« Tous les vécus de cession/reprise ne sont pas ressentis avec la même intensité » (Boussaguet, 2012 : 21). Dès lors, un regard pluriel semble utile pour comprendre les comportements parfois irrationnels des dirigeants en partance (Bah, 2009). Cinq perspectives du vécu du cédant sont abordées ici : métaphysique et psychologique (Mahé de Boislandelle, 2002) ainsi que patrimoniale, politique et économique (Bauer, 1993).

1.1.1 La dimension métaphysique de la transmission : accepter sa finitude

La dimension métaphysique entendue comme la « conception d'ensemble qu'une personne se fait du monde et de la vie »³ est l'une des préoccupations humaines fondamentales de la transmission d'entreprise (Mahé de Boislandelle, 2008). Mort symbolique (Pailot, 2000), la rupture avec son entreprise bouscule le cédant dans son envie profonde d'immortalité (Kets de Vries, 1988). Les questions sur la vie et la mort sont alors à démêler. Se défaire de ce qui faisait sens jusqu'à présent dans sa vie, est-ce pour le cédant une fin en soi et/ou une fin de soi (Boussaguet, 2012) ? L'enjeu métaphysique de la transmission d'entreprise revient à donner une signification nouvelle à la phase d'existence qui s'ouvre. En ces circonstances, il est attendu du cédant qu'il accepte sa finitude, c'est-à-dire le caractère mortel de sa condition humaine (Pailot, 2000).

1.1.2 L'approche psychologique de la transmission : faire son deuil

La perspective psychologique⁴ de la transmission interroge le vécu émotionnel du cédant (Bah, 2009) quant à la rupture du lien d'attachement, parfois viscéral, qui le lie avec l'organisation qu'il a dirigée (Boussaguet, 2012). La transmission d'entreprise s'assortit de pertes multiples, conscientes et inconscientes (Pailot, 1999) : pertes de sens, de jeunesse, d'empreinte, de pouvoir ou de légitimité (Arnould et Stéphan, 2006). La théorie du deuil, entendue dans une large acception (Bah, 2009), conduit à une compréhension de ce qui est en jeu pour le cédant. Les passages à vide (Boussaguet,

³ Source : lexicographie du substantif métaphysique, au sens de B.-2., issue du CNRTL, Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, consultable sur : <http://www.cnrtl.fr/definition/métaphysique>.

⁴ La psychologie s'entend ici comme « l'étude des manières de sentir, de penser, d'agir, caractéristiques d'une personne, d'un groupe ou d'un type de personnes ». Source : lexicographie du substantif métaphysique, au sens de B.-3.a.: issue du CNRTL, consultable sur : <http://www.cnrtl.fr/definition/psychologie>.

2012), les réactions parfois irrationnelles s'éclairent à l'aune des phases d'engourdissement, de languissement, de désespoir et de réorganisation constitutives du processus de deuil (Bah et Cadieux, 2011). Quatre profils se dégagent : les cédants détachés, attachés, contraints ou indécis (Bah, 2009). Si leurs motivations à transmettre diffèrent, il n'en demeure pas moins que l'enjeu psychologique majeur réside dans l'acceptation de la perte (Pailot, 2000).

1.1.3 Le point de vue patrimonial de la transmission : préserver son héritage

La transmission de l'entreprise interpelle son dirigeant sur le devenir, la pérennité, la survie de l'organisation au-delà de lui-même (Bauer, 1993). Le rêve dynastique est une déclinaison de la question successorale (Bauer, 1993). En l'absence d'un vivier familial de dirigeants, le cédant peut encore choisir un « fils adoptif ». Cependant, il peut craindre que le repreneur ne rejette ce qui a été accompli (Kets de Vries, 1988). Le dirigeant de PME influence fortement l'organisation de sa vision, de ses valeurs et de ses méthodes managériales, au point que ce type de structure apparaît comme une organisation personnifiée (Deeks, 1976). La dimension patrimoniale de la transmission d'entreprise questionne le cédant quant à la préservation de l'empreinte qu'il a imprimée à l'organisation (Muller, 1996). Si l'enjeu est de défendre ce qui a été construit, la capacité attendue pour le cédant consiste à préserver l'héritage, tangible et intangible, constitué au fil du temps.

1.1.4 L'éclairage politique de la transmission : abandonner son pouvoir

Le dirigeant anime le système politique constitué par l'organisation (Bauer, 1993). Transmettre, c'est remettre en question le lieu d'exercice de son pouvoir et de ses capacités décisionnelles (Duchéneau, 1996). Renoncer au plaisir du commandement peut être douloureux (Boussaguet, 2012), au point que certains cherchent à continuer d'influer sur la destinée de l'entreprise (Bah, 2009). Le cédant s'expose également à la perte de légitimité acquise auprès de ses collaborateurs. En tant que dirigeant de PME, il concentre toutes les responsabilités et assume une polychronicité de tous les instants (Faber, 2000). Quitter l'entreprise peut lui faire craindre de voir son portefeuille de compétences s'appauvrir. La légitimité externe du cédant souffre également de la disparition des liens qu'il entretenait avec son réseau social (Meier et Schier, 2008). L'enjeu politique majeur pour le cédant réside dans sa capacité à abandonner son pouvoir d'influence sur les personnes et les choses.

1.1.5 La perspective économique de la transmission : objectiver la transaction

Enfin, la transmission d'entreprise relève de la dimension économique, juridique et financière (Bauer, 1993). Comme tout acteur économique ayant produit de la richesse (Meier et Schier, 2008), le dirigeant de PME est confronté à l'estimation de la valeur du bien « entreprise » qu'il envisage de céder. Les méthodes d'évaluation ne manquent pas ; elles visent toutes à chiffrer les avantages futurs qu'en retireront les acheteurs potentiels (Cadieux et Brouard, 2009). Pourtant, cette question n'est pas simple. Céder son passé et perdre une source de revenus peuvent conduire le cédant à surestimer la valeur de sa PME (Boussaguet, 2012). Il convient de retenir la « juste valeur marchande » (Cadieux et Brouard, 2009 : 142) qui, bien que subjective, correspond au prix qu'un acheteur serait prêt à payer dans un contexte économique donné. L'enjeu majeur pour le cédant est alors d'objectiver la transaction.

Au final, une transmission réussie pour le cédant se fonde sur sa capacité à relever des défis pluriels synthétisés dans le Tableau 1 : accepter sa finitude, faire son deuil de l'entreprise, préserver son héritage, abandonner son pouvoir et objectiver la transaction.

Tableau 1. Les capacités requises par le cédant

Nature de la préoccupation	Déclinaisons de la préoccupation	Capacité centrale du 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
Économique	Évaluation adaptée des actifs et des passifs, engagement raisonnable, dissociation du subjectif et de l'objectif, de l'affectif et du concret, maîtrise des engagements.	Objectiver la transaction

1.2 Les bouleversements du mitan de la vie

Le mitan de la vie, également nommé milieu de l'âge adulte (Sapin *et al.*, 2014) ou mi-vie, est après la période de jeune adulte, la seconde phase essentielle de transition de l'adultat⁵ (Levinson *et al.*, 1978). Se révélant à l'approche de la quarantaine pour certains (Sapin *et al.*, 2014), débutant vers 45 ans (Cadieux et Brouard, 2009) pour d'autres, il est difficile de lui associer un âge chronologique précis. Le mitan est, avant tout, un âge subjectif, le « moment approximatif à partir duquel chez l'adulte, il y a déplacement du temps déjà vécu vers le temps qui reste à vivre » (Boutinet, 2013 : p. 59), qui se caractérise par l'affluence de bouleversements touchant aux sphères de l'intime. Ce vécu « mitan » est abordé selon les perspectives métaphysique, psychologique, patrimoniale, politique et économique.

1.2.1 Donner un nouveau sens au temps : l'enjeu métaphysique du mitan

Dans la période qui se dévoile à partir du mitan, « la mort est le principe organisateur du temps » (Houde, 1999 : 183). L'une des transformations essentielles de la vie d'adulte concerne, en effet, la structuration du temps et le sens qui lui est donné (Neugarten, 1966). Mesuré en temps restant à vivre *versus* le temps déjà épuisé, l'adulte de la mi-vie ressent comme une urgence à agir et à évaluer son passé (Verzat *et al.*, 2010), quitte à mettre en œuvre des changements adaptés à ce nouvel horizon temporel.

⁵ Adultat : terme repris par Houde (1999 : 11) de l'ouvrage de Michel Tournier (1977) intitulé *Le vent Paraclét.*

1.2.2 Développer son soi : l'enjeu psychologique du mitan

Le développement de soi correspond à la recherche de complétude du *self*⁶ (Jung, 2006), c'est-à-dire l'épanouissement de ses aptitudes et de sa personnalité. Pour ce faire, l'adulte du mitan se doit de renoncer au mythe de la sécurité absolue (Hudson, 1999) et perdre les illusions jusqu'alors rassurantes (Verzat *et al.*, 2010). Il lui revient d'affronter la réalité courante et de vivre avec le danger (Gould, 1981) d'un environnement perçu comme menaçant (Caradec, 2007). Renoncer à l'indépendance familiale, voir clairement que les proches que l'on croyait bien connaître sont différents, comprendre que les insatisfactions touchant à l'intime et au professionnel sont là (Houde, 1999), identifier que l'ennemi véritable est avant tout soi-même (Gould, 1981); autant de défis à relever dans le vaste programme du mitan.

1.2.3 Faire preuve de générativité : l'enjeu patrimonial du mitan

La générativité procède d'une génération de soi tout en se préoccupant de son identité ultérieure (Erikson, 1997). Fondée sur l'enracinement dans le monde (Houde, 1999) et sur la sociabilité (Weick, 1983), la générativité se manifeste par la sollicitude envers une personne ou une collectivité. « 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 » (Houde, 1999 : 78). Quelles que soient ses motivations (sens du devoir, responsabilité, maîtrise d'une technique), endosser le rôle de mentor est une manière pour l'adulte à mi-vie de répondre au besoin de laisser une empreinte (Levinson *et al.*, 1978).

1.2.4 Rechercher l'authenticité : l'enjeu politique du mitan

Au mitan, l'individu peut véritablement se concentrer sur lui-même (Gould, 1978). La quête d'une plus grande authenticité devient une tâche centrale. Elle vise à être soi, c'est-à-dire « évaluer et 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). Si la mi-vie fournit l'opportunité d'abandonner un soi omnipotent (Gould, 1981), l'authenticité s'enracine dans les réajustements continuels de l'individu à lui-même et aux autres (Deschavannes et Tavoillot, 2007). Dès lors que les parents et les grands-parents quittent ce monde, ils laissent à l'individu une nouvelle place à prendre. L'authenticité est alors indissociable de plus d'intériorité et d'une indépendance dans un univers imparfait (Houde, 1999).

1.2.5 Définir de nouveaux objectifs professionnels : l'enjeu économique du mitan

Partant de l'idée que toute vie humaine se joue concomitamment sur plusieurs scènes, Wortley et Amatea (1982) proposent le concept d'aire de vie, « sphère d'intérêt ou d'activité liée à un ensemble particulier de besoins »⁷. Les aires de vie s'inscrivent dans une relation systémique et relèvent de la famille, de l'intimité, de la vie intérieure et de la carrière. Le plus souvent, l'entrée dans le mitan

⁶ Le *self* s'entend 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 (Colarusso et Nemiroff, 1981).

⁷ Traduction libre de Houde (1999 : 271).

correspond d'ailleurs au plafonnement de cette dernière (Cadieux et Brouard, 2009). La consolidation de carrière (Vaillant et Milofsky, 1980) et le désir d'utiliser le temps de manière plus satisfaisante (Verzat *et al.*, 2010) engendrent régulièrement un bilan de l'activité professionnelle, voire l'exploration de nouvelles pistes répondant à de nouveaux objectifs de vie (Bühler, 1973).

Réussir la transition du mitan réside dans la capacité de l'adulte à relever les enjeux développementaux synthétisés dans le Tableau 2 : donner un sens nouveau au temps, développer son soi, faire preuve de générativité, rechercher l'authenticité et définir de nouveaux objectifs professionnels.

Tableau 2. Les bouleversements du mitan de la vie

Nature de l'enjeu	Déclinaisons de l'enjeu développemental	Capacité centrale de l'adulte « mitan »
Métaphysique	Nouvelle structuration du temps, urgence à agir, évaluation du passé, ajustements de vie tenant compte de l'horizon temporel fini.	Donner un sens nouveau au temps
Psychologique	Recherche de complétude, épanouissement des aptitudes et de la personnalité, perte des illusions, insatisfactions personnelles.	Développer son soi
Patrimoniaire	Générativité, sociabilité, sollicitude, partage de connaissances, empreinte à laisser.	Faire preuve de générativité
Politique	Intériorité, quête d'authenticité, ajustement à soi et aux autres.	Rechercher l'authenticité
Economique	Consolidation de carrière, plafonnement de carrière, bilan de l'activité professionnelle, exploration de nouveaux choix.	Définir de nouveaux objectifs professionnels

1.3 Le cadre conceptuel de la recherche

Le cadre conceptuel de la recherche est structuré en trois éléments : les capacités requises par le cédant, les capacités requises par l'adulte au mitan de sa vie et le vécu du cédant « mitan », objet de la recherche (Figure 1).

Figure 1. Le cadre conceptuel de la recherche



2. Méthodologie

La stratégie de recherche se fonde sur le paradigme interprétativiste et suit un raisonnement abductif afin de saisir en profondeur (Thiéart, 2014) le vécu du cédant « mitan ». Le choix d'une perspective résolument subjective repose sur l'importance que revêt l'affect dans la transmission d'entreprise (Boussaguet, 2012 ; Deschamps et Cadieux, 2014) et ce, particulièrement en PME (Julien et Marchesnay, 2011).

2.1 La composition de l'échantillon

L'impossibilité de disposer d'une base de données des cédants en PME conduit à constituer un échantillon par choix raisonné (Thiéart, 2014) et à recourir à des informateurs relais, associations de dirigeants et accompagnants de la transmission/reprise⁸. Les critères d'homogénéité de l'échantillon sont le type d'entreprise cédée (PME), sa santé (saine ou apparemment), la modalité de transmission (titre onéreux), les motivations (autres que la retraite) et le pouvoir décisionnel du cédant (majoritaire et non *portfolio*). Les critères d'hétérogénéité sont le type d'activités, le statut juridique, l'effectif salarié ainsi que le parcours de formation du cédant. Le mitan relevant plus d'un désordre psychologique que d'un ordre arithmétique (Boutinet, 2013), certains cédants ont été conservés dans l'échantillon bien que leur âge à la cession ne s'inscrive pas dans l'intervalle de 45 à 55 ans. Au final, l'échantillon se compose de neuf cédants, comme indiqué dans le Tableau 3.

⁸ L'association Courants Porteurs, le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) ainsi que le réseau d'accompagnement de cédants et repreneurs d'entreprises (CRA).

Tableau 3. Principales caractéristiques de l'échantillon

Cédant	Sexe	Age à la cession	Activité cédée	Statut juridique	Effectif	Parcours de formation (initiale et continue)
A	Femme	41	Ecole de formation	SARL	4 +vacataires	BAC+5 Sociologie, Ecole de commerce
B	Homme	50	Expertise comptable	SA	110	BAC+2 Techniques agricoles et Gestion d'entreprise, BAC+4 en Gestion
C	Femme	34	Energies renouvelables	SARL	40	Ecole de commerce, BAC+3 Lettres modernes
D	Femme	35	Boulangerie	SARL	3	Ecole d'ingénieurs
E	Homme	34	Bureautique	SA	40	Bac Série économique
F	Homme	52	Cabinet conseil	SARL	2	Ecole de commerce, BAC+5 Psycho-sociologie
G	Homme	57	Nettoyage	SARL	120	CAP, Ecole d'ingénieur, BAC+5 en Gestion, Expert juridique
H	Femme	47	Organisme de formation	SARL	1 +vacataires	Bac Biologie, Formation informatique
I	Homme	56	Travaux publics	SA	52	Certificat d'études, Formations techniques

2.2 La collecte du matériau empirique

La technique centrale de collecte des données empiriques procède du récit de vie, défini comme une « expérience biographique telle que saisie et relatée par le sujet » (Houde, 1999 : 364). La dimension diachronique de cette méthode autorise une compréhension des logiques d'action des cédants dans leur dynamique d'interaction (Dubar et Tripier, 2005), de transformation et/ou de reproduction (Bertaux, 2010), comme en atteste son usage régulier dans les recherches portant sur la transmission d'entreprises (Pailot, 1999 ; Bah, 2006) et le développement psychosocial de l'adulte (Levinson *et al.*, 1978 ; Erikson *et al.*, 1986).

La trame de questionnement se fonde sur une approche intensive du récit de vie (Bertaux, 2010). Elle s'articule autour de quatre consignes de récit : « Parlez-moi de vous, de votre parcours entrepreneurial, de la transmission de votre entreprise, de votre vie depuis » et se conclut par une question réflexive : « Et si c'était à refaire ? ». Afin que le cédant se confie en toute liberté (Miles et Huberman, 2003), le choix du lieu et des horaires d'entretien lui sont laissés ; une posture d'écoute active et inconditionnellement positive (Evrard *et al.*, 2009) est également adoptée par l'intervieweur. Deux à trois entretiens sont menés avec chaque cédant. De 2 heures 58 minutes en moyenne, la durée des entretiens varie selon la loquacité des répondants mais dépasse régulièrement la durée initialement prévue. Au final, 26 heures 39 minutes d'entretiens sont enregistrées et intégralement retranscrites.

2.3 L'analyse des données empiriques

L'analyse thématique (Mucchielli, 2009) des entretiens s'appuie sur l'emploi du logiciel d'analyse de données textuelles NVivo. Six étapes se succèdent : contextualisation des entretiens, lecture

approfondie des transcriptions, codification des données discursives, comparaison empirique, examen théorique des données collectées et vérification des saturations théorique et empirique (Hlady Rispal, 2002). Le processus de codage se déroule sur trois modes. Si le codage signalétique (Mouricou, 2009) repose sur la création des cas et l'affectation de leurs attributs, le codage descriptif hiérarchise progressivement la liste des thèmes issus de la littérature académique et des discours des répondants. Le codage analytique, quant à lui, suit un mode inférentiel, permettant d'encoder des extraits déjà catégorisés (Bazeley et Jackson, 2013) et de leur donner, par itération, un nouveau sens (Deschenaux, 2007). Le dictionnaire thématique compte finalement 24 codes de niveau 1, 82 de niveau 2 et 33 de niveau 3.

3. Résultats : le vécu du cédant « mitan », une signature spécifique

Le vécu du cédant « mitan » est imprégné d'enjeux spécifiques et se structure autour des perspectives métaphysique, psychologique, patrimoniale, politique et économique. Suivant les conseils de (Hlady Rispal, 2002), la présentation des résultats recourt régulièrement à la méthode des citations-jalons.

3.1 L'analyse des données empiriques

Le mitan est régulièrement assimilé à l'automne de la vie, début d'un déclin empreint de pertes physiques et psychiques (Levinson *et al.*, 1978), qu'elles soient avérées ou anticipées (Sapin *et al.*, 2014). Les neuf cédants posent un regard nouveau sur leur temps individuel qu'ils appréhendent, désormais, comme le temps restant à vivre (Boutinet, 2013). Pour tous, il y a urgence à agir, qu'il s'agisse de se retirer de manière anticipée, de ne plus perdre ce bien précieux qu'est le temps ou encore de rattraper le temps perdu.

Tableau 4. *Verbatim* : Urgence à agir

Catégorie	Verbatim
Se retirer de manière anticipée	<ul style="list-style-type: none"> - « Très tôt, et ça faisait rire mes camarades de promo d'ailleurs, j'avais dit que j'arrêterai à 45 ans. C'était une stratégie qui était de se diversifier, depuis longtemps » (B) - « Je m'étais fait une réflexion en observant mes confrères et collègues, c'est que tu vieillis mal consultant... Donc, je m'étais dit, je ferai autre chose, mais je ne savais pas quoi » (F) - « J'ai commencé à travailler très, très tôt... Bon ça, arrêter à 45/50 ans... c'était des idées que j'avais comme ça, depuis longtemps » (G) - « J'ai commencé à travailler à 14 ans. Alors quand je disais devenir patron... je me disais 'punaise, comment arrêter de bosser vers quarante ans ?' C'était un de mes objectifs » (I)
Ne plus perdre de temps	<ul style="list-style-type: none"> - « Tout ça n'est pas venu comme ça, brutalement. 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 » (H) - « Mon épouse est un peu plus âgée que moi. Donc, si on voulait faire des choses ensemble, c'était maintenant » (I)
Rattraper le temps perdu	<ul style="list-style-type: none"> - « Il y a eu une mutation... le cap de la quarantaine. J'ai l'impression que de 20 à 40 ans, je me suis un peu laissée porter. Aujourd'hui, j'ai 44 ans, j'ai envie d'accélérer, sans perte de temps... j'ai les mêmes vues qu'à 30 ans, c'est un bis » (A) - « J'ai voulu émigrer au Québec, et donc j'ai été jeté. Pourquoi ? Parce que c'est un pays d'immigration choisie et puis les comptables, ils ont tout ce qu'il faut, ça ne les intéresse pas... J'ai créé des échanges avec le Canada... ça m'a redonné le goût de ce pays » (B)

Pour quatre cédants (B, F, G, I), la cession anticipée de leur PME est envisagée de longue date. Parce qu'ils ont commencé à travailler jeune, deux d'entre eux (G, I) éprouvent le « sentiment d'avoir atteint l'âge requis pour se retirer de la vie professionnelle » (Cadieux et Brouard, 2009 : 6). Pour un troisième (F), la vente de son cabinet conseil est incontournable car il anticipe la fatigue qu'engendre l'exercice à long terme de son métier. Si le quatrième cédant (B) a projeté, dès le début de sa carrière, la cession anticipée de sa société d'expertise comptable, c'est qu'il a le désir de développer d'autres projets.

Pour six répondants, il y a une certaine urgence à changer, confirmant que « la succession d'une entreprise marque une rupture au temps » (Meier, 2002). L'incapacité à se projeter durablement dans une même activité entrepreneuriale (A, F, H) révèle la perception du vieillissement (Caradec, 2007), « ce décalage entre le monde qu'on a connu et celui dans lequel on vit aujourd'hui » (Arnould *et al.*, 2010 : 154). Il importe alors de ne plus perdre de temps pour opérer une cession qui assurera la pérennité de l'entreprise (C, D, E, H) ou libérera du temps pour prendre soin de sa santé (E, F).

Pour trois répondants (A, B, C), la transmission au mitan s'accompagne d'une 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 : reprendre des ambitions professionnelles que sa vie de mère a ralenties (A), vivre au Québec alors qu'un refus d'immigration avait frustré son rêve de jeunesse (B), ou encore retrouver le plaisir de prendre son temps (C).

3.2 Exprimer qui on est : dimension psychologique

Le vécu du cédant se colore de manifestations psychologiques spécifiques du mitan. Les récits de vie collectés mettent en lumière la place donnée à une plus grande intériorité (Colarusso et Nemiroff, 1981), à l'acceptation de soi et à l'expression de ses potentialités.

3.2.1 Faire place à son intériorité

Le mitan s'accompagne pour tous les cédants d'un mouvement vers une intériorité croissante (Neugarten, 1966 ; Gould, 1981). Après un temps où la croissance de l'ego est orientée vers l'extérieur, la mi-vie conduit l'individu à se centrer sur son monde intérieur (Levinson, 1980) et à développer une connaissance intime de lui-même (Weick, 1983).

Trois répondants (A, B, F) expriment clairement le retour sur soi qu'autorise la cession de leur entreprise. Par là-même, ils affirment qui ils sont et ce qu'ils souhaitent désormais : « *des relations plus en profondeur* » (A), « *s'extraire du quotidien* » (B) ou encore goûter le plaisir de l'oisiveté (F, G). La majorité des cédants (B, E, F, H, I) se félicite de cette nouvelle liberté qui leur permet de choisir la qualité *versus* la quantité, de rechercher une activité qui fait sens, même non rémunérée (H) ou de restreindre sa vie sociale pour se soucier de soi (F, G).

Tableau 5. *Verbatim* : Place à l'intériorité

Catégorie	Verbatim
Retour sur soi	<ul style="list-style-type: none"> - « 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 » (A) - « 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 » (B)
Liberté (re)trouvée	<ul style="list-style-type: none"> - « 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 » (F) - « Je me dis aujourd'hui, il faut que j'en profite et toutes les contraintes que j'ai actuellement, professionnelles, familiales et autres, lorsque je vais pouvoir les évacuer une par une, je repartirai avec d'autres buts, mais sans terme » (G) - « Mais un cinq cinquième... peut-être pas... Je peux faire plein d'autres choses qu'un travail rémunéré, il y a cette notion. Je ne prendrai pas un travail pour prendre un travail » (H)

3.2.2 Laisser place à la résurgence d'intérêts anciens

Pour cinq des cédants « mitan », la transmission de l'entreprise autorise la résurgence de centres d'intérêt anciens. Les parties de soi laissées pour compte (Sédillot, 2005) durant la période de jeune adulte, sont réactivées. Si ces nouvelles activités s'exercent dans le champ professionnel pour deux répondants (A, B), la transmission est une occasion pour le cédant F de donner corps à un engagement politique, difficilement compatible jusque-là avec son activité de conseil en entreprise. Pour les deux autres, la cession de leur PME leur permet de renouer avec des loisirs « interdits », faute de temps (I) ou par prudence (G).

Tableau 6. *Verbatim* : Résurgence d'intérêts anciens

Catégorie	Verbatim
Champ professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - « Travailler dans un cabinet conseil en ressources humaines... alors qu'en DEA, c'était "Origines et développement du syndicalisme chrétien dans le Finistère" » (A) - « Dans mes études agricoles, j'ai découvert ce monde-là, c'est un monde qui a des valeurs de solidarité, de travail... proches de mes valeurs familiales. Je suis retourné dans le monde agricole en créant une société d'articles comptables agricoles au Québec » (B)
Champ politique	<ul style="list-style-type: none"> - « Avant, c'était quasiment impossible pour plusieurs raisons. La première, c'est que c'était financièrement impossible d'abord. La deuxième, c'était des municipalités de gauche, donc je me voyais mal de gauche et travailler dans les PME bretonnes » (F)
Champ des loisirs	<ul style="list-style-type: none"> - « Tout le monde était un peu motard... Et là, de faire ces balades en moto, c'est une espèce de rêve, que je poursuis depuis peut-être 40 ans. Avant, c'était pas possible. On ne peut pas risquer de partir en moto, de se planter et de laisser l'entreprise seule » (G) - « Alors pendant 20 ans, j'ai arrêté de pratiquer le golf et les échecs, parce que ça me prenait trop de temps. Et j'ai recommencé là, ça me passionne toujours autant » (I)

3.3 Exploiter ses compétences : dimension patrimoniale

La dimension patrimoniale de la transmission d'entreprise au mitan de la vie s'exprime au travers du maintien de la pluriactivité dont font montre les cédants et par le transfert partiel des compétences qu'ils ont acquises en tant que dirigeants (Observatoire des PME, 2005).

3.3.1 Le maintien de la pluriactivité

Les discours recueillis auprès de sept répondants sur neuf dévoilent l'importance du maintien de la pluriactivité. L'implication simultanée dans plusieurs activités s'exprime dans les sphères professionnelle (activité salariée ou entrepreneuriale), associative ou politique.

Tableau 7. *Verbatim* : Le maintien de la pluriactivité

Cédant	Professionnel	Associatif	Politique
A	Création d'un cabinet conseil en RH	Membre de l'association des diplômés d'une école de commerce.	
B	Consultant en transmission d'entreprise (Bretagne), créaion et reprise d'entreprise (Québec), intervenant en Université	Fondateur d'une association de Business Angles, préparation au mariage, membre d'une association humanitaire (Sénégal)	
C	Création d'un microgroupe dans les énergies renouvelables	Créateur d'un établissement d'utilité sociale, membre d'une fondation bancaire, membre d'une association de dirigeants.	
D	Consultant dans le cabinet conseil, créé par son conjoint.	Membre d'une association de dirigeants, membre d'une fédération professionnelle.	
F	Dirigeant salarié d'une association	Animateur d'un conseil de développement.	Adjoint au maire
G		Juge au tribunal de commerce, administrateur de banque, membre de club.	
I		Membre de caisses de retraite et d'une fédération professionnelle, administrateur d'une maison de retraite.	Adjoint au maire

3.3.2 Le transfert des compétences : entre préservation et abandon

L'analyse des récits des cédants « mitan » révèle une large variation des positions quant au transfert des compétences, entendues comme des actes co-construits par les acteurs et les situations (Zarifian, 2001). Six cédants sur neuf (A à F) maintiennent leurs compétences managériales dans leur activité post-cession. Le répondant F illustre la pertinence des compétences acquises pour son mandat politique : « *Toute mon expérience de dirigeant me sert énormément. Elle me sert parce qu'en tant qu'élu, il faut que tu diriges... Tu as tout un tas de compétences qui leur manquent, notamment la*

gestion du temps ». Pour les trois autres cédants, les compétences managériales diminuent au rythme de leur retrait progressif du monde socio-économique (G, I) ou de missions bénévoles plus opérationnelles (H).

Pour ce qui concerne les compétences techniques de gestionnaire, seuls quatre répondants (C, D, F et H) mobilisent des compétences similaires après la transmission de leur entreprise. Trois cédants (B, E, I) s'extraitent de l'opérationnel et renforcent leurs compétences stratégiques, là où l'interviewé A acquiert de nouvelles compétences techniques utiles à son nouveau projet professionnel et le cédant G se focalise sur ses compétences juridiques.

L'impact de la transmission touche également aux compétences sectorielles. Trois cédants élargissent leurs aptitudes antérieures soit dans des secteurs connexes au précédent : RH et formation (A), énergies renouvelables marines et terrestres (C), soit dans des secteurs différents : agriculture (B). Trois autres répondants abandonnent les compétences sectorielles maîtrisées (Cohen et Soulier, 2004) avant la cession de leur PME : boulangerie (D) ou informatique (E, H). Les trois derniers se défont progressivement des compétences sectorielles précédemment acquises : formation (F), nettoyage (G) et travaux publics (I).

3.4 Renforcer son influence : dimension politique

La transmission « mitan » fournit au cédant l'occasion d'élargir son réseau relationnel et d'accompagner autrui. Cette influence s'exprime au travers de la générativité (Erikson, 1963), c'est-à-dire l'appropriation de rôles ancrés dans le long-terme (Ben Mlouka et Menhaoui, 2015).

3.4.1 L'élargissement du réseau relationnel du cédant

Au cours de la transmission de leur entreprise ou dans leurs activités post-cession, les cédants développent tous, leur capital relationnel (Raveleau, 2007). Cet enrichissement relationnel s'inscrit majoritairement dans la sphère professionnelle (huit cédants sur neuf).

Tableau 8. Verbatim : Élargissement des relations

Catégorie	Verbatim
Sphère professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - « Ça a été très chouette, on a rencontré plein de gens très bien. On a eu des japonais, des allemands, des danois, des américains, des irlandais, des français, des espagnols qui venaient pour voir notre entreprise » (C) - « Je suis à la FCF⁹, Courants Porteurs [...] Et puis, on a trente autres personnes, avec qui on a tissé des liens suffisants pour pouvoir monter des missions assez rapidement ». (D) - « Et sur l'activité qui est liée à l'habitat, j'ai trouvé des mecs... qui avaient aussi des grosses assoc'...qui avaient des problématiques communes. Et là, on se cause, ça oui, c'est vachement intéressant » (F) - « C'était un petit hôtel de charme et de caractère. [...] On voyait des gens de tous les horizons, des américains, des suisses, des belges, des français » (H)
Sphère privée	<ul style="list-style-type: none"> - « 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... On y trouve des intellos

⁹ FCF : Fédération des Consultants Formateurs.

bien formés, des accidentés de la vie qui n'ont rien d'intello » (I)
--

3.4.2 L'accompagnement d'autrui

Tous les cédants expriment le besoin de se soucier d'autrui, d'en prendre soin (Le Gall-Ely et Urbain, 2011), que leur contribution prenne la forme d'un accompagnement du développement entrepreneurial (entreprises jeunes ou matures) ou des citoyens.

Tableau 9. *Verbatim* : Accompagnement d'autrui

Catégorie	Verbatim
Accompagner le développement entrepreneurial	<ul style="list-style-type: none"> - « Les <i>Business Angels</i>, 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 » (B) - « Ça veut dire l'accompagnement, amont et aval, à la création. C'est des petits projets, des petits prêts ou du microcrédit, mais c'est à relier tout le temps, avec l'idée d'insertion » (H) - « Nous tous, on aura vécu une super belle histoire, et quelque chose d'enrichissant en permettant à chacun des salariés finalement de vivre aussi un truc novateur sur cette structure, ce métier de patron qu'on a tous entrepris ». (C) - « Je suis assez fier d'avoir à mon actif sept dirigeants d'entreprise qui sont aujourd'hui patrons de leur boîte. [...] Il faut les former et ça prend du temps, il faut qu'ils comprennent ce qu'ils font, où est-ce qu'ils vont aller avec tout ça » (E)
Accompagner des entreprises matures	<ul style="list-style-type: none"> - « Je suis en prise directe avec des patrons de TPE, tous les jours... Ils m'exposent leur stratégie, je les accompagne réellement, on forme des binômes» (A). - « J'avais envie de faire quelque chose où j'me dis, ça doit avoir peut-être une petite utilité pour les autres » (D)
Accompagner les citoyens	<ul style="list-style-type: none"> - « J'ai un pôle où j'ai choisi l'enseignement à la Fac, sciemment parce que moi, je suis issu des couches populaires, et c'est la Fac qui m'a permis de faire des études » (B) - « Je suis toujours juge au tribunal de commerce... cette justice civile-là, qui est unique au monde » (G) - « Et puis, de pouvoir un peu être plus présent sur le territoire, de m'investir dans là où on va » (F) - « Je suis représentant des usagers dans une maison de retraite » (I).

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 (Levinson *et al.*, 1978 ; Ben Mlouka et Menhaoui, 2015), d'imprégner une marque dont ils se souviennent. Même si aucun des répondants ne l'exprime directement comme tel, les traces laissées sont bien là : dans l'accompagnement de créateurs d'entreprises (B, H), dans le développement de compétences intrapreneuriales au sein des entreprises qu'ils dirigent (C, E), auprès des entreprises matures accompagnées dans leur stratégie (A, D), au sein de fédérations professionnelles (I) ou encore auprès des étudiants (B) et des citoyens (G, F, I). Par ces actions, le cédant crée « un prolongement de lui-même qui sert d'héritage ou de legs à sa propre image » (Rieunier et Urien, 2011 : 184).

Il importe également de souligner que pour trois répondants (B, C et I), leur concours au monde prend la forme d'un contre-don (Mauss, 1950) indispensable, leur « *façon de rendre entre guillemets* » (B) à

la société, en créant de l'emploi et de la richesse (C) ou en « *renvoyant l'ascenseur* » à une profession qui l'a beaucoup gâté (I). Cette forte préoccupation de contre-don illustre un des défis du mitan, où après avoir découvert le monde durant sa jeunesse, la personne « 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 » (Houde, 1999 : 310).

3.5 Définir de nouveaux objectifs de carrière : dimension économique

Dans leur seconde partie de carrière (Boucher, 2003), les cédants se donnent de nouveaux objectifs professionnels (Verzat *et al.*, 2010) et articulent différemment les aires de vie (Wortley et Amatea, 1982), conformément à l'évolution de leurs motivations (Kühlen, 1964).

3.5.1 De nouveaux objectifs professionnels

Le plus souvent, l'entrée dans le mitan de la vie correspond à un plafonnement de la carrière (Cadieux et Brouard, 2009). Le bilan des satisfactions et des insatisfactions professionnelles qui en découle, conduit l'adulte « mitan » soit à consolider la carrière en cours (Vaillant et Milofsky, 1980), soit à explorer des pistes professionnelles répondant mieux aux nouveaux objectifs de vie qui se font jour (Bühler, 1973).

Tableau 10. *Verbatim* : Nouveaux objectifs professionnels

Activité post-cession	Ambition	Verbatim
A : Création d'entreprise	Croissance Asseoir sa légitimité d'entrepreneur	« 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 ».
B : Création d'entreprise, reprise d'entreprise	Moins d'opérationnel Gestion d'un portefeuille d'activités	« J'ai investi lourdement... avec une stratégie de diversifier notre patrimoine familial. Donc la règle, c'est 50% au Canada et 50% en Bretagne. J'ai deux affaires au Canada...ici, je partage mon temps entre 3 grands pôles [consultant, enseignement, Business Angels] ».
C : Création d'entreprise	Mise en place de l'actionariat salarié	« Finalement, quand il y a 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 ».
D : Création d'entreprise	Promotion de nouvelles modalités entrepreneuriales	« J'essaye de voir ce qu'on peut faire pour promouvoir tout le système SCOP, pour la reprise d'entreprises ».
E : Reprise d'entreprise	Création d'un microgroupe	« C'est plutôt un nouvel axe de dirigeant de société... construire une entité homogène, sur des sociétés différentes, organisées de manière différente aussi et avec en interne des compétences différentes ».
F : Salarié temps plein	Nouveau secteur d'activité souhaité	« Probablement que je privilégierai par équilibre, tout ce qui sera autour du marketing privé culturel... ce sera par exemple une association... le sujet du domaine m'intéresse en local ou régional ».
G : Néant	Retrait progressif	« 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... Pour quoi faire ? Ben rien, probablement rien ».
H : CDD temps partiel	Trouver un emploi stable	« J'ai 53 ans, c'est important. [...] C'est pas anodin parce que... 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 ».
I : Néant	Retrait progressif Gestion d'une rente	« Je l'ai vécu 35 ans donc... pas la frustration qu'on pourrait connaître, non. Puisque j'en avais le trop plein... un petit peu de gestion, j'ai un petit peu de garage ... voilà. Ça, ça m'occupe ».

Sur les neuf cédants « mitan » interrogés, cinq ont poursuivi une carrière entrepreneuriale, soit sous la forme d'une création (A, B, C, D), soit sous celle d'une reprise (B, E). Deux autres sont redevenus salariés (F, H), là où les deux derniers (G, I) sont en quasi-retraite avec un retrait progressif de toute activité professionnelle. Majoritairement, l'ambition des cédants n'est pas à caractère économique. Et même lorsque cette motivation est présente, le projet entrepreneurial post-cession s'inscrit dans une recherche de sens : renforcer son identité entrepreneuriale en lien avec la socialisation familiale (A), développer l'actionnariat salarié (C), porter la « bonne parole » concernant les SCOP (D), développer un microgroupe en y associant ses dirigeants (E). Les nouveaux objectifs professionnels du cédant « mitan » semblent, avant tout, se fonder sur l'ambition de réussir sa vie et non plus dans la vie (Languirand, 1989), même si la réévaluation du rêve de vie professionnelle (Houde, 1999) n'est pas exempte de frustrations. L'horloge sociale (H) ou le manque de moyens financiers encadrent la réalisation des désirs (Hudson, 1999) des cédants : « *C'est vrai que si on avait eu du pognon, Françoise et moi, on aurait racheté une boîte* » (F).

3.5.2 Une nouvelle articulation des aires de vie

L'autoévaluation de leur passé entrepreneurial conduit certains cédants à faire évoluer le contenu et l'articulation des aires de vie (Wortley et Amatea, 1982).

Tableau 11. Verbatim : Place à la famille

Cédant	Verbatim
Conjoint	- « J'ai décidé en dehors de mon job, de passer mon temps avec mon épouse... 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 » (E) - « Je... donne du temps à mon épouse... Je fais de la rando avec mon épouse » (I)
Enfants et petits-enfants	- « 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 » (G) - « On va voir les mômes, j'ai 5 petits enfants... J'amène les enfants, les petits-enfants en voyage... On fait les papis et les mamies parce que c'est un rôle qui m'importe » (I)

Trois d'entre eux (E, G, I) expriment clairement la place nouvelle qu'ils peuvent accorder à leur famille depuis la cession de leur entreprise. En révisant leurs engagements professionnels et sociaux, les cédants ajustent leur identité en investissant des rôles qui leur importent désormais (Houde, 1999) : conjoint, parent et/ou grand parent.

3.6 Le vécu du cédant « mitan » et les capacités associées

La dimension métaphysique de la transmission au mitan de la vie révèle, pour le cédant, une double rupture au temps et au sens. Fin d'une épopée entrepreneuriale, la cession de son entreprise interpelle le cédant sur le sens à donner à une deuxième partie de vie dont le temps est limité et l'issue, inexorable (Houde, 1999). Le vécu métaphysique des cédants « mitan » s'exprime plutôt de manière positive. Même s'ils témoignent tous de cette urgence à agir, ils s'accommodent de leur finitude (Hudson, 1999) et mettent en œuvre des stratégies d'adaptation appropriées à ce nouvel horizon temporel : se retirer de manière anticipée comme ils l'avaient envisagé de longue date, ne plus perdre de temps, voire rattraper le temps perdu pour aligner le sens qu'ils souhaitent donner à leur vie au temps qui reste à vivre. La capacité attendue de la part du cédant « mitan » est alors de donner un nouveau sens à sa vie.

Le mitan colore le vécu de la transmission d'enjeux psychologiques spécifiques où il s'agit moins de perdre (Pailot, 2000) que de gagner. La majorité des répondants valorise volontiers le temps d'après-cession. Seuls deux répondants évoquent les pertes associées à l'après-transmission : sédentarité pour l'un (F) et manque d'exaltation pour l'autre (H). La transmission au mitan de la vie est une opportunité pour le cédant d'exprimer qui il est au plus profond de lui-même (Weick, 1983). En faisant plus de place à son intériorité (Colarusso et Nemiroff, 1981), le cédant « mitan » éprouve une nouvelle liberté qu'il choisit d'investir dans des champs multiples (professionnel, politique, loisirs) pour retrouver des plaisirs refoulés ou révéler des potentiels inexploités (Erikson, 1997). La capacité attendue de la part du cédant « mitan » est alors d'exprimer qui il est vraiment.

Arrivé au mitan de sa vie, le cédant est détenteur d'un héritage tangible et intangible, constitué au fil du temps, d'un capital de confiance en lui et de compétences (Jung, 2006) susceptibles d'être réinvestis dans la seconde partie de sa carrière (Boucher, 2003). L'analyse des récits de vie laisse apparaître que la pluriactivité des activités est maintenue dans la phase de post-transmission au travers d'activités professionnelles, associatives et/ou politiques. *A contrario*, la plupart des cédants ne semble pas avoir une forte préoccupation de capitaliser sur leur patrimoine compétences. Les compétences managériales, techniques ou sectorielles (Bayad *et al.* 2006) des cédants sont diversement transférées dans leurs nouvelles activités. Dès lors, la capacité attendue par le cédant « mitan » quant à la dimension patrimoniale consiste à exploiter son patrimoine compétences.

Si la cession de l'entreprise signe d'ordinaire un abandon du pouvoir douloureux pour le cédant (Boussaguet, 2012) et la disparition de son réseau social (Meier et Schier, 2008), le vécu des cédants « mitan » révèle l'opportunité de développer une nouvelle sociabilité (Weick, 1983) et de tisser des relations plus intenses et plus authentiques. Les cédants interrogés élargissent leur sphère d'influence au travers d'activités qui font sens pour eux. L'accompagnement d'autrui témoigne du besoin de partager connaissances et compétences (Houde, 1999), besoin spécifique de l'adulte du mitan en pleine possession de ses moyens. Par cette sollicitude en faveur des générations futures (jeunes entrepreneurs, entreprises en développement, citoyens, famille), le cédant exerce sa générativité (Erikson, 1997) et son enracinement dans le monde (Levinson *et al.*, 1978). La dimension politique du vécu du cédant « mitan » sous-tend donc la capacité de renforcer son influence authentique.

Bah (2009) identifie que les cédants sont soucieux de la dimension économique de la transmission car ils sont sensibles au maintien de leur niveau de revenus. Au mitan de la vie, les enjeux de carrière relèvent du souhait de consolider la carrière (Vaillant et Milofsky, 1980) de sorte qu'elle soit satisfaisante (Verzat *et al.*, 2010). Si la transmission de leur PME engendre pour les cédants interrogés, la fixation de nouveaux objectifs professionnels, le désir de progression économique est à nuancer fortement. L'enjeu majeur en cette seconde partie de carrière, est d'avoir une activité professionnelle plus en phase avec les aspirations dont le cédant est désormais porteur (Boucher, 2003) : recherche d'un nouveau dynamisme pour certains (A, B, C, D, E), retrait ou sécurisation pour d'autres (F, G, H, I) avec dans le même temps, une articulation des aires de vie (Wortley et Amatea, 1982) en faveur de la famille. La capacité attendue de la part du cédant « mitan » est donc de définir de nouveaux objectifs de carrière conformes à ses aspirations.

L'analyse des récits de vie des répondants met en lumière un vécu spécifique du cédant « mitan » autour des dimensions métaphysique, psychologique, patrimoniale, politique et économique. Il en émerge des capacités centrales attendues de la part du cédant « mitan ».

Tableau 12. Les capacités centrales du cédant « mitan »

Préoccupation	Capacité centrale du cédant « mitan »	Déclinaison
Métaphysique	Donner un nouveau sens à sa vie	<ul style="list-style-type: none"> - Urgence à agir pour donner un nouveau sens au reste de sa vie - Ne plus perdre de temps - Rattraper le temps perdu
Psychologique	Exprimer qui on est vraiment	<ul style="list-style-type: none"> - Faire place à son intériorité : retour sur soi, liberté retrouvée - Laisser place à la résurgence d'intérêts anciens : prendre une revanche professionnelle, s'engager en politique, renouer avec des loisirs « interdits »
Patrimoniale	Exploiter son patrimoine compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir la pluriactivité : professionnel, associatif, politique - Préserver, mettre en sommeil des compétences
Politique	Renforcer son influence authentique	<ul style="list-style-type: none"> - Élargir ses relations interpersonnelles : privé, professionnel - Accompagner autrui : jeunes entrepreneurs - Faire preuve de générosité, activer le contre-don
Économique	Définir de nouveaux objectifs de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle orientation professionnelle : orientation entrepreneuriale, nouveau secteur d'activité - Nouvelle articulation des aires de vie : vie familiale

4. Discussion

L'analyse des résultats conduit à faire émerger les variables les plus déterminantes dans le vécu des cédants « mitan », à mieux comprendre les relations entre le succès de la transmission et le vécu du cédant ainsi qu'à éclairer les cédants potentiels dans l'élaboration de leur seconde partie de carrière.

4.1 Les variables principales du vécu du cédant « mitan »

La transmission « mitan » est imprégnée de la temporalité qui définit l'être humain à la moitié de sa vie (Colarusso et Nemirov, 1981). Les cédants font ainsi un premier bilan de ce qu'ils ont vécu. Ils éprouvent une certaine angoisse face à ce qui n'a pas été fait et qui ne le sera plus désormais ; ils évoquent l'échéance pas trop éloignée de la retraite et de la mort au-delà (Boutinet, 2013). Tous expriment désormais le souhait de ne plus perdre de temps pour donner un nouveau sens à leur vie (9 cas). La cession « mitan » s'offre comme une opportunité de transmettre autre chose de soi que l'entreprise (Erikson, 1997) et de réussir sa vie après avoir réussi dans la vie (Houde, 1999). Ainsi, tous les cédants cherchent à renforcer leur influence authentique au travers de l'élargissement de leur réseau relationnel (9 cas) et de leur engagement dans l'accompagnement de jeunes entrepreneurs (4 cas) et citoyens (4 autres cas). Ils en viennent également à définir de nouveaux objectifs professionnels, majoritairement en poursuivant une carrière entrepreneuriale (5 cas sur 9). Le plus grand nombre de cédants dans l'échantillon étudié maintiennent leur aptitude voire leur appétence pour la pluriactivité (7 cas sur 9), soit dans leur nouveau champ professionnel, soit dans le champ associatif. Ils y opèrent, par là-même, un transfert de leurs compétences managériales (7 cas sur 9). Enfin, la majorité savoure une liberté (re)trouvée qui leur permet de mieux exprimer qui ils sont vraiment (6 cas sur 9).

Les discours collectés auprès des cédants interrogés permettent donc de dégager cinq variables majeures dans le vécu du cédant « mitan », telles que synthétisées dans le Tableau 13.

Tableau 13. Variables du vécu du cédant « mitan »

Variable	Nombre de cas concernés	Thèmes les plus fréquents
Donner un nouveau sens à sa vie	9 (A à I)	- Ne plus perdre de temps
Renforcer son influence authentique	9 (A à I)	- Accompagner de jeunes entrepreneurs - Accompagner de jeunes citoyens - Elargir son réseau relationnel
Définir de nouveaux objectifs professionnels	9 (A à I)	- Se lancer dans une nouvelle activité entrepreneuriale
Exploiter ses compétences	7 (A, B, C, D, F, G, I)	- Maintenir de la pluriactivité dans les champs associatif et/ou professionnel - Transférer ses compétences managériales dans une nouvelle activité
Exprimer qui on est vraiment	6 (A, B, E, F, H, I)	- Profiter d'une liberté (re)trouvée

4.2 Les relations entre le succès de la transmission et le vécu du cédant

Alors même que la décision de céder leur entreprise ne relève pas de la contrainte et contrairement aux travaux de Bah (2006), les cédants plus jeunes ne sont pas tous détachés. Cinq des répondants (B, D, E, G, H) vivent en effet une crise (Erikson *et al.*, 1986), assimilant la séparation avec l'entreprise à la position du parent dont les enfants s'émancipent, tandis que pour les quatre autres (A, C, F, I), cette rupture est relativement facile et sereine.

Force est de constater cependant qu'il n'y a pas, dans l'échantillon étudié, de relation directe entre le vécu de la transmission « mitan », crise *versus* sérénité, et le vécu de l'après-transmission, reconfiguration identitaire (Gould, 1980) satisfaisante *versus* non satisfaisante. Si tous les cédants interrogés sont fiers de leurs réalisations, certains vivent une après-transmission teintée d'inconfort et d'expérimentations délicates. A l'instar de Houde (1999 : 314) qui précise que « 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 », le processus transitionnel des cédants « mitan » revêt des configurations variées.

Quatre scénarios semblent se dégager de l'analyse des résultats. Si quatre cédants sur neuf semblent ravis de la structure de vie qui est à l'œuvre après la transmission de leur entreprise (A, B, E et I), deux autres éprouvent des difficultés à se construire une identité nouvelle (G, H), deux autres encore sont dans un entre-deux constitué de l'apprentissage de nouveaux rôles (F, D) ; le dernier enfin, commence à ressentir une certaine usure dans la seconde aventure entrepreneuriale qu'il a engagée (C).

4.3 L'accompagnement des cédants « mitan »

Les implications managériales de la présente étude concernent l'accompagnement spécifique des cédants « mitan » qui se trouvent à l'orée d'une nouvelle phase de vie et d'une possible seconde carrière. D'un environnement globalement stable et satisfaisant, la transmission volontaire de leur entreprise et l'avancée en âge engendrent un contexte nouveau auquel il leur revient de s'adapter. Les cédants interrogés ont souligné que les entretiens réalisés pendant la recherche leur ont permis de prendre du recul, de comprendre parfois un peu mieux les difficultés de la situation vécue, confirmant l'intérêt du regard et de l'écoute portés par un tiers aux dirigeants de PME (Hlady Rispal, 2000 : 65).

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 invite l'adulte « mitan » à « s'autodéterminer dans l'interdépendance, devenir responsable de ses choix, risquer d'être soi et prendre part à l'humanité » (Houde, 1999 : 391). S'agissant des cédants « mitan », la mise à disposition d'un cadre de réflexion semble utile à plusieurs titres. D'une part, le désarroi vécu par certains d'entre eux, quand bien même il ne fût que de courte durée, corrobore de notre point de vue l'intérêt d'une introspection encadrée. D'autre part, l'usure de la santé de certains dirigeants (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 dans cette seconde phase de vie personnelle et professionnelle. Enfin, les individus les plus accomplis étant ceux qui portent un intérêt supérieur à autrui qu'à eux-mêmes (Vaillant, 1977 ; Sheehy, 1982), identifier les engagements sociétaux adaptés aux désirs et aux compétences des cédants s'annonce prometteur. Accompagner la transition des cédants « mitan » semble d'autant plus opportun que le changement se révèle plus difficile pour les personnes qui ont réussi (Cauvin et Cailloux, 2001).

Conclusion

Si la transmission d'entreprise, phénomène complexe et hétérogène (Cadieux et Brouard, 2009) signe la fin d'un cycle pour le cédant et la « transition vers une étape de vie différente » (Deschamps et Cadieux, 2014 : 11), la cession à mi-vie constitue une double transition liée à l'âge et à la rupture avec l'entreprise précédemment dirigée. La présente étude qualitative et exploratoire révèle un vécu du cédant fortement idiosyncratique et à géométrie variable (Levinson *et al.*, 1978), signes de l'intense processus de redéfinition de soi qu'est la transmission (Verzat *et al.*, 2010). Pourtant au-delà de la singularité des trajectoires, la transmission choisie d'une PME saine semble dévoiler un vécu spécifique pour le cédant « mitan », différent de celui traditionnellement associé au départ en retraite du dirigeant. Donner un nouveau sens à sa vie, renforcer son influence authentique, définir de nouveaux objectifs professionnels, exploiter ses compétences et exprimer qui on est vraiment apparaissent comme les principales dimensions du vécu « mitan ».

Les apports théoriques de la recherche concernent l'articulation originale proposée, au croisement des sciences de gestion et de la psychologie du développement. Le transfert du concept de mitan dans le champ de l'entrepreneuriat constitue une nouvelle étape dans la compréhension de l'« invention d'une vie après la transmission » (Bah, 2009 : 399) et de la sortie entrepreneuriale d'un acteur majeur du processus de transmission/reprise (Deschamps et Cadieux, 2014). La méthodologie empruntée tente également de combler le peu d'études où la parole est directement et exclusivement donnée aux cédants (Bah, 2009).

Certaines limites de l'étude sont, bien entendu, à souligner. Il demeure difficile d'appréhender *a priori* les frontières du mitan, l'âge étant un faible indicateur en la matière (Houde, 1999). Par ailleurs, la constitution d'échantillons futurs gagnerait à s'appuyer sur la prescription d'experts-comptables, conseillers habituels des dirigeants de PME, dans la mesure où nous ne pouvons accéder à une base de données des cédants « mitan » permettant la réalisation d'une quantitative.

Les voies de recherche futures, quant à elles, portent sur deux volets : d'une part, poursuivre la mise à l'épreuve empirique du cadre conceptuel du vécu du cédant « mitan » et en dresser une typologie puisque l'anticipation de la transmission et son caractère choisi ne suffisent pas à éviter confusion, doutes et difficultés pour le cédant ; d'autre part, élaborer un dispositif de type bilan de carrière, adapté aux parcours et aux compétences singulières des ex-dirigeants de PME « mitan », rituel de transition répondant à l'invite de considérer la cession d'entreprise comme un acte de gestion ordinaire (CRA, 2014).

Références

- ARNOULD, C. et STÉPHAN, S. (2006). Crise d'identité du propriétaire dirigeant suite à la cession de sa PME. *Actes du 8ème CIFEPME*, Fribourg, Suisse.
- ARNOULD, C., CADIOU, C. et STÉPHAN, S. (2010). L'identité entrepreneuriale et l'intention de réinvestissement suite au départ en retraite : le cas du dirigeant de P.M.E. Dans C. Cadiou (dir.), *L'intention en sciences de gestion* (p.145-163). Rennes, France, Presses de l'Université Rennes 2 Haute Bretagne.
- BAH, T. (2009). Réussir sa sortie de l'entreprise : le processus de deuil du dirigeant de PME. Dans K. Messeghem, F. Noguera et I. Bories-Azeau (dir.), *GRH, PME, Transmission – De nouvelles perspectives : Mélanges en l'honneur du Professeur Henri Mahé de Boislandelle* (p. 383-403). Cormelles Le Royal, Editions EMS.

- 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, France.
- BAH, T. et CADIEUX, L. (2011). Les passages obligés du cédant – Quels impacts pour le repreneur ? Dans L. Cadieux et B. Deschamps (dir.), *Le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* (p. 86-99). Québec, Presses de l'Université du Québec.
- BAUER, M. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, collection l'Entreprise. Paris, Interéditions.
- BAYAD, M., BOUGHATTAS, Y. et SCHMITT, C. (2006). Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition des compétences. *Actes du 8^{ème} CIFEPME*. Fribourg, Suisse.
- BAZELEY, P. et JACKSON, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with Nvivo* (2nd Revised edition). SAGE Publications Ltd.
- BEN MLOUKA, M. et MENHAOUI, I. (2015). Le retour de la spiritualité : De quelle manière la Responsabilité Sociale de l'Entreprise exprime-t-elle un retour hyper moderne du vieux concept de spiritualité au sein du milieu du travail ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXI(52), 125-148.
- BERTAUX, D. (2010). *L'enquête et ses méthodes : Le récit de vie*, 3^{ème} édition, collection Sociologie 128. Paris, Armand Colin.
- BOUCHER, S. (2003). *La réorientation de carrière au mitan de la vie*. Université de Laval.
- BOUSSAGUET, S. (2012). L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs ? *Entreprendre & Innover*, 2(14), 20-29.
- BOUTINET J. P. (2013). *Psychologie de la vie adulte*, 5^{ème} édition, collection « Que sais-je ? ». Paris, Presses Universitaires de France.
- BRANCALEONI, E. et MASQUELIER, F. (2005), *Transmettre, céder ou reprendre une entreprise*, 4^{ème} édition. Paris, Delmas.
- BRILLET, F. et GAVOILLE, F. (2014). Le face à face entreprises / seniors : nouveaux enjeux et nouvelles problématiques. *Question(s) de management*, 2(6), 47-59.
- BÜHLER, C. (1973). La vie humaine dans sa totalité. Dans J. F.T. Bugental (dir.), *Psychologie et libération de l'homme* (p. 109-120). Verviers, Gérard & Co.
- CADIEUX, L. et BROUARD, F. (2009). Le transfert de la direction : La préparation des acteurs. Dans L. Cadieux et F. Brouard F. (dir.), *La transmission des PME – Perspectives et enjeux* (p. 47-84). Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CADIEUX, L. et DESCHAMPS, B. (2009). Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue ! *Revue internationale P.M.E.*, 22(3-4), 7-12.
- COHEN, A. et SOULIER, A. (2004). *Manager par les compétences*. Paris, Editions Liaisons.
- CARADEC, V. (2007). L'épreuve du grand âge. *Retraite et Société*, 3(52), 12-37.
- CRA, Cédants et Repreneurs d'Affaires (2014). *Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME*. France, Paris.
- COLARUSSO, C.A. et NEMIROFF, R.A. (1981). *Adult Development: A New Dimension in Psychodynamic Theory and Practice*. New York, Plenum Press.
- DEEKS, J. (1976). *The small firm owner-manager: entrepreneurial behavior and management practices*. New-York, Praeger Publishers.
- DESCHAMPS, B. et CADIEUX, L. (2014). La transmission/reprise d'entreprise : un cadrage général. *Revue des Cas en Gestion*, 2^{ème} semestre(2),9-23.
- DESCHAVANNES, E. et TAVOILLOT, P.H. (2007). *Philosophie des âges de la vie : Pourquoi grandir ? Pourquoi vieillir ?* Paris, Grasset.
- DESCHENAUX, F. (2007). *Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo 7*. Trois Rivières, Association pour la recherche qualitative.
- DG ENTREPRISES (2002). Séminaire européen sur la Transmission des Entreprises. Rapport final, Vienne.
- DUBAR, C. et TRIPIER, P. (2005). *Sociologie des professions*, 2^{ème} édition revue et argumentée. Paris, Armand Colin.
- DUCHÉNÉAUT, B. (1996). *Les Dirigeants De PME - Enquête, Chiffres, Analyses Pour Mieux Les Connaître*. Paris, Maxima Laurent Du Mesnil Éditeur.
- EBAUGH FUCHS, H.R. (1988). *Becoming an Ex*. Chicago, The University Press.
- ERIKSON, E.H., ERIKSON, J.M. et KIVNICK, H.Q. (1986). *Vital Involvement in Old Age*. New York, Norton.
- 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.
- ERIKSON, E. H. (1963). Les huit étapes de l'homme. Dans E. H. Erikson (dir.), *Enfance et Société* (p. 169-180). Neuchâtel, Delachaux et Niestlé.
- EVRRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E. (2009). *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition. Paris, Editions Dunod.
- 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, France.
- GOULD, R.L. (1978). *Transformations: Growth and Change in Adult Life*. New York, Simon and Schuster.
- GOULD, R.L. (1981). Transformational Tasks in Adulthood. Dans S.I. Greenspan et G.H. Pollock (dir.), *The Course of Life: Psychoanalytic Contributions toward Understanding Personality Development*, vol. III: *Adulthood and the Aging Process* (p. 55-90). Adelphi, National Institute of Mental Health.
- HLADY RISPAL, M. (2002). *La méthode de cas : Application à la recherche en gestion*, collection Perspectives Marketing. Bruxelles, Editions De Boeck Université.
- HOUDE, R. (1999). *Les temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte*, 3^{ème} édition. Montréal, Gaëtan Morin.
- HUDSON, F.M. (1999). *The Handbook of Coaching: a comprehensive resource guide for managers, executives, consultants and human resource professionals*. San Francisco, Jossay-Bas.
- JUBAN, J.Y. (2013). L'entretien d'évaluation du personnel, dispositif clé de l'évolution entre exclusion et intégration des seniors. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(88), 33-48.
- JULIEN, P.A. et MARCHESNAY, M. (2011). Le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME. Dans L. Cadieux et B. Deschamps (dir.), *Le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* (p. VII-X). Québec, Presses de l'Université du Québec.
- JUNG, C.G. (2006). *Dialectique du moi et de l'inconscient*, collection Folio/Essais. Paris, Editions Gallimard.
- KETS DE VRIES, M. (1988). Succession du PDG : l'ombre au tableau. *Harvard L'Expansion*, 50(automne), 99-104.
- KÜHLEN, R.G. (1964), Developmental Changes in Motivation during the Adult Years. Dans J.E. Birren (dir.), *The Psychology of Aging*. Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall.
- LANGUIRAND, J. (1989). La vie dont vous êtes le héros. *Par 4 chemins*, (1), 15-101.
- Le GALL-ELY, M. et URBAIN, C. (2011). Don et care : histoires de vie. Dans M. Bergadaà, M. Le Gall-Ely et B. Urien (dir.), *Don et pratiques caritatives* (p.147-160). Bruxelles, De Boeck University.
- LEVINSON, D.J. (1980). Toward a Conception of the Adult Life Course. Dans N.J. Smelser et E.H. Erikson (dir.), *Themes of Work and Love in Adulthood* (p. 265-290). Cambridge, Harvard University Press.
- 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.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (2008). Vaincre les freins à la transmission d'entreprise : deuils, craintes et ambiguïtés. *FNEGE Etats Généraux du Management*. Paris, France.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (2002). Introduction générale. *Actes du colloque Les enjeux de la transmission d'entreprise* (p. 4-9).
- MEIER, O. (2002). Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle. *Revue Gestion* 2000, juillet-août(4), 109-126.
- MEIER, O. ET SCHIER, G. (2008). *Transmettre ou reprendre une entreprise*. Paris, Dunod.
- MESSEGHEM, K., NOGUERA, F. et BORIES-AZEAU I. (dir.) (2009). *GRH, PME, Transmission – De nouvelles perspectives : Mélanges en l'honneur du Professeur Henri Mahé de Boislandelle*. Cormelles Le Royal, Editions EMS.
- MILES, M.B. et HUBERMAN A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition. Bruxelles, De Boeck.
- MOURICOU, P. (2009). *Stratégie et imitation concurrentielle : une étude des pratiques des programmeurs des radios musicales françaises* (thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Université Paris-Dauphine, France.
- MUCCHIELLI, A. (dir.) (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3^{ème} édition. Paris, Armand Colin.
- MULLER, J. (1996). *Le pouvoir dans les organisations : Masques et Mouvances*. Paris, Editions L'Harmattan.
- NEUGARTEN, B.L. (1966). Adult Personality: A Developmental View. *Human Development*, 9(1-2), 61-73.
- OBSERVATOIRE CNCFA EPSILON (2013). Baromètre de la transmission de PME en France, 4^{ème} édition.

- OBSERVATOIRE DES PME (2005). Dirigeant de PME, un métier ? Éléments de réponse. *Regard sur les PME*, (8), GIE OSEO services, septembre, 130 p.
- PAILOT, P. (2000). De la difficulté à quitter son entreprise. Dans T. Verstraete (dir), *Les réalités de l'entrepreneuriat*. Cormelles Le Royal, Editions EMS.
- PAILOT, P. (1999). Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique. *Revue internationale PME*, 12(3), 9-32.
- PATUREL, R. (2014), La transmission/reprise, une pratique de l'entrepreneuriat à affiner et à ne pas marginaliser ! *Revue des Cas en Gestion*, 2^{ème} semestre(12), 59-70.
- RAVELEAU, B. (2007). La dynamique de l'activité des dirigeants de PME. *Actes du 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Sherbrooke, Canada.
- RIEUNIER, S. et URIEN, B. (2011). L'éguer c'est continuer à vivre. Dans M. Bergadaà, M. Le Gall-Ely et B. Urien. *Don et pratiques caritatives* (p. 177-195). Bruxelles, De Boeck.
- SAPIN, M., SAPIN, M., SPINI, D. et WIDMER, E. (2014). *Les parcours de vie : De l'adolescence au grand âge*, 2^{ème} édition. PPUR.
- SÉDILLOT, C. (2005). *ABC de la psychologie Jungienne*. Paris, Editions Grancher.
- THIÉTART, R.A. (dir.) (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition. Paris, Dunod.
- 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), 1348-1359.
- VERZAT, C., GAUJARD, C. et FRANÇOIS, V. (2010). Accompagner des futurs entrepreneurs en fonction de leurs besoins à chaque âge de vie. *Gestion 2000*, 27(3), 59-74.
- WEICK, A. (1983). A Growth-Task Model of Human Development. *The Journal of Contemporary Social Work*, 64(3), 131-137.
- WORTLEY, D.B. et AMATEA, E.S. (1982). Mapping Adult Life Changes: A Conceptual Framework for Organizing Adult Development Theory. *The Personnel and Guidance Journal*, 60(2), 476-482.
- ZARIFIAN, P. (2001). *Le modèle de la compétence : trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Paris, Editions Liaisons.