Document generated on 06/06/2025 12:28 a.m.

Revue internationale P.M.E.

La cession externe, un risque pour la santé du dirigeant de PME
Business transfer, a risk for the health of small business owners
La cesión externa, un riesgo para la salud del dirigente de una PyME

Sonia Boussaguet, Julien De Freyman, Thierno Bah and Éric Fromenty

Volume 29, Number 3-4, 2016

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1038336ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1038336ar

See table of contents

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)
1918-9699 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Boussaguet, S., De Freyman, J., Bah, T. & Fromenty, É. (2016). La cession externe, un risque pour la santé du dirigeant de PME. *Revue internationale P.M.E.*, *29*(3-4), 161–191. https://doi.org/10.7202/1038336ar

Article abstract

This paper aims at understanding deeply the impact of business transfer on the health of small business owners. We adopt the framework of the psychosocial risks and analyze 45 cases of business transfer (from the owner's perspective). First of all, results identify additional sources of stress both during and after the transfer process because of multiple and different roles to assume. They also specify specific consequences on health and bring to light three main categories of influencing factors (deteriorating or mitigating). We finally propose a model – based on the context, the process and the owner – to define standard areas of vigilance.

Tous droits réservés © Editions EMS – In Quarto SARL, 2016

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

La cession externe, un risque pour la santé du dirigeant de PME

Sonia BOUSSAGUET

Sonia Boussaguet est professeure associée en entrepreneuriat à NEOMA Business School – Campus de Reims. Docteur en sciences de gestion, elle est spécialiste en cession/reprise de PME. Ses recherches s'orientent actuellement sur les problématiques de santé touchant les cédants et repreneurs.

NEOMA Business School
59, rue Pierre Taittinger, BP 302
51061 REIMS CEDEX, France
sonia.boussaguet@neoma-bs.fr

Julien DE FREYMAN

Julien de Freyman est professeur associé en entrepreneuriat au groupe ESC Troyes. Ses travaux explorent les problématiques psychologiques, relationnelles et managériales des transferts d'entreprises, particulièrement dans des contextes de reprise externe.

Groupe ESC Troyes
217, avenue Pierre Brossolette
10000 TROYES, France
julien.de-freyman@get-mail.fr

Thierno BAH

Thierno Bah est maître de conférences à l'IAE-École universitaire de management de l'Université de Rouen. Ses recherches portent sur les problématiques psychologiques, humaines et managériales lors des transmissions d'entreprises, et plus récemment sur la santé des dirigeants de PME.

IAE – École universitaire de management
Université de Rouen
3, rue Pasteur, CS 46186
76186 ROUEN CEDEX 1, France
thierno.bah@univ-rouen.fr

Éric FROMENTY

Éric Fromenty est chef d'entreprise. Docteur en sciences de gestion, il a consacré ses travaux à la cession d'entreprise et intervient aujourd'hui à l'Observatoire AMAROCK, dédié à la santé des dirigeants de PME.

Société In Fine Transactions
Allée du Mas Nègre
34970 LATTES, France
eric@ericfromenty.fr

Résumé

Cet article a pour objectif de comprendre l'impact d'une cession externe sur la santé du dirigeant de PME. En mobilisant une approche par les risques psychosociaux, et à partir de l'analyse de 45 récits de vie de cédants, notre étude fait ressortir tout d'abord l'importance de sources de stress additionnels pendant et après l'opération, en raison d'un chevauchement des statuts endossés. Les résultats spécifient ensuite les conséquences symptomatiques, affectant la santé des cédants. Enfin, ils mettent à jour trois principales familles de facteurs d'influence atténuant ou aggravant, dont le croisement, sur la base du modèle des 3C (respectivement liées au contexte, à la cession, et au cédant), permet d'identifier des zones de vigilance standards.

Mots-clés

Cession externe, Dirigeants de PME, Risques psychosociaux, Stress, Récits de vie

Business transfer, a risk for the health of small business owners

Abstract

This paper aims at understanding deeply the impact of business transfer on the health of small business owners. We adopt the framework of the psychosocial risks and analyze 45 cases of business transfer (from the owner's perspective). First of all, results identify additional sources of stress both during and after the transfer process because of multiple and different roles to assume. They also specify specific consequences on health and bring to light three main categories of influencing factors (deteriorating or mitigating). We finally propose a model – based on the context, the process and the owner – to define standard areas of vigilance.

Keywords

Business transfer, Small business owners, Psychosocial risks, Stress, Storytelling

La cesión externa, un riesgo para la salud del dirigente de una PyME

Resumen

El artículo tiene como finalidad de entender el impacto provocado por una cesión externa en la salud del dirigente de una PyME. Se toma en cuenta un enfoque que se apoya en los riesgos sociales y psicológicos y en el análisis de 45 relatos de vida de dirigentes de empresas, nuestro estudio destaca sobre todo las fuentes adicionales de estrés durante y después de la operación, debido a una superposición de los dirigentes. Los resultados muestran además las consecuencias al nivel de los síntomas que afectan a la salud de los que ceden la empresa. Para terminar, se destacan 3 categorías principales de factores que pueden influir de manera a facilitar o dificultar la cesión, entre los cuales se encuentra el cruce ; todos basados en el modelo de las 3C (que están ligadas al contexto, a la cesión, y al que cede) ; lo que permite identificar zonas estándares de vigilancia.

Palabras clave

Cesión externa, Dirigentes de PyME, Riesgos psicosociológicos, Estrés, Relatos de vida

INTRODUCTION

Le risque dans le champ psychosocial s'entend comme « la probabilité d'altération de l'état de santé, physique ou mentale, en lien avec l'environnement socioprofessionnel » (Valléry et Leduc, 2012, p. 29). La notion de « risques psychosociaux » fait consensus pour désigner les maux partagés par un nombre croissant de salariés (Dejours, 2000), cadres dirigeants compris (Roussillon et Duval-Hamel, 2006 ; Bournois et Roussillon, 2007). En revanche, son étude est plus rarement associée à la population des dirigeants de PME (Torrès, 2010, 2012 ; Berger-Douce et Scoyez, 2012 ; Torrès et Chabaud, 2013), et moins encore à celle des cédants d'entreprises (Fromenty, 2014).

Ce constat peut surprendre, car à de rares exceptions près, la cession de PME oblige les dirigeants à investir une situation tout à fait inhabituelle. Ils sont amenés à faire face à toute la complexité de cet acte de gestion unique et, dans le même temps, à s'exposer à une perte de contrôle, potentiellement dangereuse par son caractère anxiogène. Cette situation suscite, en effet, une tension émotionnelle qu'aucune autre réalité ne peut lui opposer (Chabert, 2005). Même pour ces hommes que l'on devine mieux taillés pour résister à la pression, le sentiment soudain d'impuissance, avec l'idée de ne plus maîtriser leur destin, s'apparente à une source fondamentale de stress au travail (Dejours, 2000). Or, le stress représente le premier risque psychosocial en entreprise (Valléry et Leduc, 2012). La théorie dominante assimile le stress à « *un changement brutal survenant dans les habitudes d'une personne jusque-là bien équilibrée, susceptible de déclencher un bouleversement dans sa structure psychique et somatique* » (Selye, 1956). Celui-ci n'est pas nécessairement négatif, mais il exige des mécanismes d'adaptation pour le contrôler, que les approches transactionnelles et interactionnistes qualifient de stratégies de *coping*[1] (Légeron, 2014).

1 Le *coping* désigne l'ensemble des processus (ou efforts cognitifs et comportementaux) qu'un individu interpose entre lui et l'événement perçu comme menaçant pour maîtriser, tolérer, diminuer l'impact de celui-ci sur le bien-être physique et psychologique.

Fort de ces éléments, il peut y avoir un double intérêt à creuser la question des risques psychosociaux dans une situation de cession d'entreprise. Au niveau académique, si le capital-santé des dirigeants de PME ne relève plus d'une hypothèse de travail (Torrès et Chabaud, 2013), la santé des cédants est au stade embryonnaire, particulièrement dans la perspective de ceux choisissant de vendre leur entreprise en dehors du cercle familial et de l'entreprise[2]. Ainsi limitée, la dynamique d'une cession externe implique un transfert de direction et de propriété à un acquéreur (Cadieux et Brouard, 2009 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2012 ; Deschamps et Durst, 2014 ; Mahé de Boislandelle et Estève, 2015), qui conduit le dirigeant à vivre une « transition de rôles » peu évidente : il doit passer du statut de cédant à celui d'ex-PDG ou de « nouveau retraité », dans le cas où celui-ci cesse toute activité (Cadieux et Deschamps, 2011). La tâche peut être difficile, à l'image des résistances psychologiques plus ou moins violentes qui s'observent (Chabert, 2005 ; Meier et Schier, 2008), ou du travail de deuil à effectuer, notamment pour les cédants proches de la retraite (Pailot, 1999 ; Bah, 2009). Aussi, dans la lignée des recommandations de Pailot (2014) qui suggère de mobiliser de nouvelles approches sur les réactions émotionnelles des cédants, et des travaux récents de De Tienne (2010) ou Fouquereau, Chevalier et Bosselut (2015) qui préconisent respectivement une gestion de la sortie entrepreneuriale ou de l'arrêt de la carrière entrepreneuriale, une approche des risques psychosociaux de la cession (par le stress) paraît opportune.

Au niveau pratique, de récentes enquêtes révèlent qu'une grande majorité de patrons de PME souffre de stress professionnel et de ses conséquences symptomatiques (TNS Sofres, 2010 ; Observatoire AMAROK, 2011). On observe toutefois que les spécialistes du travail (psychologues, psychosociologues, ergonomes, sociologues, médecins du travail) ignorent cette population dirigeante, qu'ils tendent plutôt à diaboliser et à rendre responsable de la souffrance des salariés (Torrès, 2012). En ce sens, il nous semble important de faire écho à la position de l'Inserm (2011) qui a récemment insisté sur la nécessité de s'intéresser à des catégories plus spécifiques, n'appartenant pas forcément au champ du salariat. Encore trop souvent, dans le cas des dirigeants de PME, la dimension santé est appréhendée comme un aspect de la sphère personnelle et intime de l'individu (Gharbi, 2012), minimisant *de facto* la complexité de son entremêlement avec la vie professionnelle. Le cas des personnes confrontées à la cession de leur entreprise est révélateur de cette contradiction.

Cet article de nature exploratoire a donc pour objectif de comprendre l'impact de la cession sur la santé du dirigeant de PME. Plus précisément, il vise à répondre au triple questionnement suivant : existe-t-il i) des étapes de la cession particulièrement stressantes ?, ii) des symptômes de stress spécifiques aux cédants ?, iii) des facteurs aggravant ou atténuant la santé des cédants ? Pour ce faire, nous passons tout d'abord en revue la littérature sur le stress entrepreneurial pour une mise en perspective en situation de cession de PME. Nous présentons ensuite la méthodologie de recherche, basée sur 45 récits de vie de cédants, avant d'exposer et de discuter des principaux résultats. Nous concluons enfin sur les apports et perspectives de ce travail méritant d'être poursuivies.

2 La cession à une personne physique externe représente la quasi-majorité des opérations en France (CRA, 2015).

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Les études consacrées à la santé au travail montrent que les risques psychosociaux – et plus spécifiquement le stress professionnel – touchent les entreprises de toute taille, de tout secteur d'activité et à tous les niveaux hiérarchiques. Le périmètre d'application des risques psychosociaux a récemment été élargi grâce aux travaux précurseurs sur la santé patronale en France (Torrès, 2010, 2012 ; Berger-Douce et Scoyez, 2012 ; Torrès et Chabaud, 2013). Ces derniers nous enseignent que les dirigeants de PME, de par leur fonction, sont particulièrement exposés à des risques de troubles liés au stress. Curieusement, la littérature académique n'est pourtant guère éclairante à ce sujet, notamment en cas de cession de leur entreprise, alors que tout porte à penser que le stress est une évidence dans une situation aussi unique en son genre.

1.1. Le stress de la fonction chez les dirigeants de PME

Incontestablement, la fonction de dirigeant de PME requiert un investissement considérable sur de nombreux plans : engagement du patrimoine financier, responsabilités peu communes, investissement personnel tant physique que psychique (Mariaux *et al*., 2012). Dans ce contexte de travail, si le stress peut être perçu comme salutaire, il est tout aussi reconnu qu'un certain nombre de psychopathologies semble étroitement lié à l'activité entrepreneuriale (Grant et Ferris, 2009). En effet, la pression exercée sur l'entrepreneur, l'incertitude du quotidien, l'importance de la charge et du rythme du travail, la multitude et la gravité des décisions à prendre sont autant de sources de stress professionnel propres aux entrepreneurs (Buttner, 1992 ; Bloch, 1998 ; Grant et Ferris, 2009). Le travail du dirigeant les prive, en outre, à des degrés variables de certains échanges socioaffectifs essentiels. Il est en effet admis que le stress peut avoir des impacts plus ou moins forts et variés sur la vie personnelle, familiale et sociale des dirigeants de PME (Torrès, 2012). Ils sont très souvent confrontés à un sentiment de solitude et d'isolement, qui peut leur être gravement dommageable (Gumpert et Boyd, 1984).

La fonction patronale semble donc favoriser l'émergence d'effets pathogènes, ainsi qu'une multitude de troubles quotidiens qui, de manière répétitive, peuvent affecter sa santé (Bloch, 1998). Des enquêtes récentes confirment un niveau de stress particulièrement soutenu au sein de la population dirigeante et vont plus loin en décrivant les symptômes associés[3]. Parmi les complications les plus sévères, dues à l'exposition prolongée à un niveau de stress

3 Selon l'étude du CSPEC et TNS Sofres, « *Le stress des entrepreneurs* » (2010), 60 à 65 % des dirigeants de PME-TPE se déclarent confrontés en permanence au stress. Une autre étude menée en 2011 par la CGPME auprès de 161 chefs d'entreprise en Seine-et-Marne conclut que 79 % des patrons de TPE et de PME souffrent du stress professionnel et de ses conséquences symptomatiques telles que l'anxiété (78 %), le mal de dos (77 %), la nervosité (72 %) et l'irritabilité (71 %). Une enquête plus récente menée par l'Observatoire AMAROK (2014) sur plus de 500 PME relève que parmi les problèmes, dont se plaignent le plus les patrons de PME, il y a les troubles musculo-squelettiques (TMS) pour 61,6 %, les reflux gastriques (12 %), l'hypertension artérielle (8,7 %), ou encore les maux de tête, qui touchent plus de femmes dirigeantes (61,5 %) que d'hommes (42,6 %).

intense sur une longue période, figurent la dépression et l'épuisement professionnel – ou « *burn-out* patronal » – (Ben Tahar et Rossi, 2012). Dans les cas gravissimes, ce stress peut évoluer vers le « suicide patronal » sur leur lieu du travail (Bah et Gaillon, 2016). Pour autant, il est très rare que les dirigeants de PME acceptent de faire état de leur santé physique et psychologique (Volery et Pullich, 2010). Ils expriment, d'après Torrès (2012), un « déni » quant à leur souffrance pour deux raisons majeures. La première renvoie à l'image du patron dominant, surpuissant qui ne peut souffrir. La dimension « jupitérienne » de la dirigeance les enferme dans une image narcissique qui les survalorise (Bournois et Roussillon, 2007). La seconde provient des dirigeants eux-mêmes qui taisent leur propre souffrance, de peur d'un aveu de faiblesse ou d'un effet de contagion vis-à-vis de leurs collaborateurs (Roussillon et Duval-Hamel, 2006).

En définitive, les dirigeants en activité répugnent à parler de leur stress. Comme le soulignent si justement Roussillon et Duval-Hamel (2006, p. 12), « *le stress implique une véritable acrobatie de la part des dirigeants : afficher l'apparence du bien-être, une image publique qui rassure, tout en cachant les tensions internes, et redouter à terme les bilans de santé* ». Présents sur tous les fronts, ils ne doivent montrer aucune faille personnelle. Ils doivent tenir face à leur quotidien et donner l'impression de tout contrôler. Ils sont clairement en position de surpuissance. Ils se sentent, dans une certaine mesure, protégés par l'entreprise et y trouvent du réconfort face aux incertitudes de l'extérieur. Mais, qu'en est-il au moment de céder leur entreprise ?

1.2. Le stress de la situation chez les cédants de PME

Si pour certains dirigeants de PME, la cession représente une opportunité de réaliser de nouveaux projets, la majorité est forcée d'admettre « *qu'en s'effaçant de cette entreprise, ils amorcent une descente, à faible pente peut-être, mais une descente quand même* » (CRA, 2011, p. 35). La cession est une décision stratégique, unique en son genre, même lorsque le dirigeant se voit contraint d'envisager la vente de son affaire pour des raisons personnelles de santé ou de fatigue physique ou morale (Chabert, 2005). D'après le CRA (2015), 10 % des cas de cessions ont en effet pour origine la maladie du dirigeant, mais que la cession soit contrainte ou délibérée, elle impose nécessairement de subir toute la complexité d'un acte de gestion différent de ce qu'un dirigeant a l'habitude de faire.

À la lumière des travaux existants (Cadieux et Brouard, 2009 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2012 ; Deschamps et Durst, 2014 ; Mahé de Boislandelle et Estève, 2015), il n'y a pas côté vendeur, de modèle (re)connu de transfert de la propriété et de la direction. Dans la perspective d'une vente à une tierce personne physique, retenons que ce type de cession externe découle d'un processus organisé en trois temps : i) la décision de céder (avant la cession), ii) la recherche de repreneur, la négociation et la conclusion de la transaction (pendant la cession) et iii) la période de transition et le retrait définitif de l'entreprise (après la cession). À ce dernier stade, les cédants ne sont pas tous obligés d'accompagner les repreneurs au cours d'une période de transition : certains préfèrent s'en tenir à la remise des clés et se retirent une fois le protocole de vente signé. Cette approche processuelle implique, dans le même temps, que le cédant amorce un processus de « transition de rôles », car « *durant cette période,* […] *le cédant commence par se questionner sur le bien-fondé de sa décision et sur les*

possibilités qui s'offrent à lui pendant et après sa démarche » (Cadieux et Deschamps, 2011, p. 72). Il doit gérer les moments clés de la cession pour se positionner en termes de statut et de rôle, avec des difficultés d'ajustement plus ou moins prononcées (Chabert, 2005). Le cédant devient un ex-PDG à part entière – ou un « nouveau retraité » dans le cas où il cesse toute activité professionnelle – à partir du moment où il quitte physiquement la direction de l'entreprise (Cadieux et Deschamps, 2011). Même s'il se sent prêt à sa nouvelle vie, le cédant peut tout à fait vivre une « période de passage à vide » à durée variable (Cadieux, 2005). Dans son esprit, la cession d'entreprise est, en effet, synonyme de perte, à des degrés divers : perte de pouvoir, perte d'un objet d'attachement central, perte de légitimité et de reconnaissance professionnelle et sociale, perte de repères et de sens, voire refus de la vieillesse et de la mort (Meier et Schier, 2008). Cette ambivalence réveille inéluctablement en lui de la peur et des craintes (Pailot, 2002 ; Chabert, 2005 ; Bah, 2009). Pour ces auteurs, la réalisation d'un travail de deuil plus ou moins profond, personnel et long peut grandement faciliter son détachement et sa restructuration pour accepter plus sereinement le changement qui l'attend, sa nouvelle vie.

Il n'est donc pas surprenant que la cession représente un « événement de vie marquant » (Torrès et Lechat, 2012). Elle renvoie à l'idée de fin, mais qui ne retentit pas de la même façon selon qu'elle marque une étape, forcée ou choisie, intermédiaire ou ultime (Chabert, 2005). De fait, les cédants ne sont pas tous égaux face à la cession : leurs réactions émotionnelles peuvent être très variables. On comprend bien que plus la relation avec l'entreprise est ancienne, intense et essentielle, plus le choc psychologique est violent et la période de deuil longue et pénible (Bah, 2009). Pire encore à l'idée de la retraite, car renoncer à ce qui fut une raison de vivre et se pénétrer de la certitude ultime de la mort est une décision encore plus déstabilisante (Vatteville, 1994). La rupture du rythme, de la fin des obligations journalières, du temps libéré peut être la meilleure comme la pire des choses (CRA, 2011, p. 35). Face à cet événement de vie, bon nombre de cédants vivent et souffrent en silence de cette « petite mort » programmée qu'est la retraite. On touche ici aux limites de l'entreprise comme « remède anti-âge ». Enfin, aborder cette épreuve de vie sans tenir compte de l'environnement familial est rarement envisageable. En effet, selon Kets de Vries (1995), les acteurs familiaux interfèrent dans la sphère professionnelle, l'épouse et les enfants peuvent faire pression sur le cédant, car ils sont habitués aux avantages directs (financiers) et indirects (gloire) qui vont avec la fonction. Cette pression peut s'ajouter à l'angoisse du moment.

Ces différents éléments montrent que la cession externe renvoie à une situation qui provoque une rupture avec un état de vie antérieur (Boussaguet, 2012). Le retrait de l'entreprise – ou plus encore l'arrêt de la carrière entrepreneuriale (Fouquereau, Chevalier et Bosselut, 2015) – ne se fait pas aussi naturellement et facilement qu'on pourrait le penser, même quand il est attendu et voulu par le dirigeant. « *La rupture psychologique n'est pas naturellement synchronisée avec la rupture officielle.* » (Chabert, 2005, p. 79)

En effet, le plus difficile à gérer semble être le « stress du vide », après avoir vendu leur entreprise (Roussillon et Duval-Hamel, 2006, p. 20). La cession expose les dirigeants à se retrouver du jour au lendemain en situation d'impuissance avec le sentiment de perdre la maîtrise de leur destin. Cette perte de contrôle et de pouvoir les rend vulnérables aux événements, engendrant peur et angoisse. De fait, cette situation de rupture est fondamentalement source de stress (Dejours, 2000), au point d'être porteuse de « souffrance patronale » (Torrès, 2012). Sur cette base, nous retenons un triple questionnement pour orienter notre

rapport à l'empirie et enrichir notre interprétation du réel d'éléments encore mal identifiés par la littérature : existe-t-il i) des étapes de la cession particulièrement stressantes ?, ii) des symptômes de stress spécifiques aux cédants ?, iii) des facteurs aggravant ou atténuant la santé des cédants ?

2. MÉTHODOLOGIE

La santé patronale a donné lieu à très peu de travaux académiques français. Nous avons par conséquent privilégié une approche qualitative de nature exploratoire pour étudier l'impact de la cession sur la santé des dirigeants de PME. La méthode des récits de vie a été précisément retenue. Pour Bertaux (2005, p. 11), « *le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur* […] *demande à une personne* […] *dénommée "sujet", de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue* ». De fait, le récit ne donne pas accès au réel, mais plutôt à la reconstruction d'une cohérence *a posteriori*, dont le chercheur est conscient. Cette méthode est d'ailleurs reconnue dans le cadre de recherche portant sur le phénomène du transfert de PME familiales ou non (Pailot, 1999 ; Mouline, 1999 ; Bah, 2009 ; Bah et Mahé de Boislandelle, 2010).

La population de cédant est connue pour être difficile d'accès (Pailot, 1999 ; Bah, 2009). Il est tout à fait indiqué, pour dépasser ce frein, de faire preuve d'opportunisme méthodique (Girin[4], 1990). L'utilisation d'une base de données d'un cabinet spécialisé en cession d'entreprises, implanté dans le sud de la France, a permis de réunir un échantillon de 45 cédants de PME, dont les caractéristiques (âge, genre, situation familiale, secteur d'activité, lieu géographique) sont présentées en annexe 1. Ces dirigeants ont tous été accompagnés dans la cession externe de leur entreprise (à une personne physique), ce qui peut susciter certains biais en termes de neutralité du chercheur. Par précaution, le recueil des données s'est effectué à l'aide d'entretiens non directifs. Chaque entretien a débuté par la consigne générale suivante : « *Racontez-nous votre vie suite à la cession de votre entreprise*[5] ». Le déroulement de l'échange s'est ensuite organisé autour de relances spontanées et de questions parfois plus précises pour servir une meilleure compréhension de la situation (« *Aviez-vous des ennuis de santé avant la cession ?* », « *Aviez-vous préparé votre sortie ?* », « *Depuis la cession, êtes-vous resté en contact avec votre ancienne entreprise pour x raisons ?* », etc.). L'interaction étant au cœur de la méthode narrative, elle a nécessité une attitude d'écoute et d'empathie de la part du chercheur pour faire émerger une parole authentique. La durée des entretiens a été en moyenne d'une heure. La prise de note a été privilégiée, car il a été souvent impossible d'enregistrer les entretiens, tant ce type de sujet de recherche suscite bon nombre de résistances chez les interviewés, compte tenu de la prégnance d'enjeux narcissiques et de dévoilement de l'intimité (Bah, Ndione et Tiercelin, 2015).

4 Cité par Wacheux (1996). L'opportunisme méthodique consiste à « *saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances* ».

5 La présentation de la recherche ayant déjà permis d'inscrire en filigrane la question de l'impact sur leur état de santé.

Pour le protocole d'analyse des données, tous nos récits ont fait l'objet d'une double analyse thématique et comparative (Paillé et Mucchielli, 2008). L'analyse thématique a consisté « *à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets* » (Mucchielli, 1996, p. 162). L'analyse comparative des parcours biographiques a ensuite permis d'aller plus loin dans la catégorisation en regroupant plus finement les situations identiques et des logiques d'actions proches (Sanséau, 2005). À un premier niveau tout d'abord, où il a été question de se concentrer, d'une part, sur l'existence possible de sources de stress additionnelles (identification de catégories propres à chaque étape du processus) et, d'autre part, sur des facteurs susceptibles d'en influencer la survenue (regroupement par nature des variables concernées). À un second niveau ensuite, avec la considération des états de santé (symptômes ou maladie survenue). Nous avons par ailleurs opté pour le relevé d'événements, comme le préconisent Huberman et Miles (1991), de sorte à consigner les états observés chez les cédants et repérer les énergies et les forces qui activent normalement le processus, l'expliquent et provoquent les ruptures (Wacheux, 1996).

3. RÉSULTATS

Ce travail a pour objectif de mieux comprendre l'impact de la cession sur l'état de santé du dirigeant de PME. Nous partons du principe que la convalescence du cédant au moment d'enclencher le processus de cession ne change rien au fait que l'opération peut toujours contribuer à détériorer son état de santé général. Cette précision établie, nos résultats permettent de situer les risques psychosociaux, en termes de stress professionnel propre aux étapes du processus de cession (pendant et après), d'en identifier les symptômes et de recenser des facteurs d'influence susceptibles d'atténuer ou d'aggraver la santé des cédants.

3.1. Un stress récurrent propre aux étapes clés de la cession

D'ordinaire, il a été montré que le contexte de leur travail fait que les dirigeants de PME souffrent de stress professionnel. Les résultats de cette recherche suggèrent que le niveau de stress s'intensifie clairement à l'occasion de la cession : « *J'ai cru pendant des années que j'étais une machine, je planifiais, j'organisais tout. Pour moi, vendre l'entreprise cela ne devait être qu'une formalité. Avec le recul, au fur et à mesure que j'avançais dans la transmission, je ne dormais plus, j'étais irritable, je ne savais plus ce que je voulais* » (cédant 21). La décision de vendre paraît marquer, dans bien des cas, l'entrée du dirigeant dans une zone de turbulence intérieure, dont l'intensité varie en fonction des profils et des motivations initiales : « *j'avais fait un choix, céder ma société pour partir à la retraite, cela a été difficile déjà au niveau de la prise de décision, je ne me voyais pas sans l'entreprise* » (cédant 5). Cette turbulence est plus ou moins appelée à s'accentuer au rythme du processus de la cession : nos résultats font ainsi apparaître du stress à chaque étape clé (pendant et après).

D'après leurs discours, le stress les envahit au moment où ils réalisent la portée de leur décision, c'est-à-dire dès la mise en contact avec des candidats potentiellement intéressés par l'acquisition de l'entreprise : « *Alors là, ils m'ont envoyé plusieurs acheteurs* […] *ils m'ont rendu malade, j'avais des crampes d'estomac à force* » (cédant 7). L'exposition au stress semble

atteindre un niveau particulièrement élevé lors des tractations pour parvenir à un protocole d'accord : « *Pendant cette période de négociation* […] *j'étais stressée, énervée, à la limite d'être irascible* » (cédante 3) ou encore « *J'avais de plus en plus de difficultés à me contenir, y compris dans ma vie privée, je n'arrivais plus à me concentrer* » (cédant 23). Lors de cette phase, les cédants subissent une pression particulièrement novice, à l'occasion des pourparlers consacrés à la « garantie d'actif et de passif » (GAP), qu'il est d'usage de négocier pour protéger le repreneur d'une baisse de valeur, dont les causes seraient antérieures à la cession, sous la responsabilité du vendeur[6] : « *Je n'ai pas été affecté par la vente de la société, par contre je reconnais avoir eu la pression pendant la négociation de la GAP* » (cédant 19). Ils ne sont pas non plus épargnés au stade final de la conclusion de la transaction (*closing*) : « *la veille de signer, mon associée me dit qu'elle avait changé d'avis, qu'elle voulait de nouvelles conditions pour le futur pacte d'associés, j'ai cru que le "ciel me tombait sur la tête",* […] *j'ai failli tout arrêter, cette nuit-là je n'ai pas dormi, l'intermédiaire a réussi à trouver un terrain d'entente* » (cédant 27) ou bien « *le pic de stress a été atteint lors du* closing*, où tout pouvait s'arrêter à tout moment* » (cédant 17).

Mais la cession ne s'arrête pas à la signature officielle des actes de vente : il s'agit d'un processus bien plus long, intégrant une phase post-cession au cours de laquelle le cédant accompagne le repreneur (sur une durée variable d'un cas à l'autre) avant son retrait définitif. Cette phase expose le cédant à un « choc de la réalité », car c'est à partir de ce moment que la rupture commence réellement à être ressentie : « *Et là j'ai eu un choc, je me suis rendu compte que je n'étais plus le patron, il fallait se rendre à l'évidence* » (cédant 5). L'expérience semble pouvoir fragiliser les plus robustes et les mieux préparés : « *Tout s'est enchaîné très vite, sept mois plus tard, j'étais dehors avec un chèque. Je n'ai pas eu le temps de me retourner, tant que j'étais dans l'action tout allait bien. C'est après, plus exactement le lendemain après le pot de départ, que j'ai eu l'impression que tout s'écroulait* » (cédant 13). D'ailleurs, certains cédants préfèrent s'en aller après la remise des clés, très souvent pour des raisons personnelles, exprimant de manière plus ou moins avouée selon les cas une envie d'ailleurs : « *J'ai tout quitté, je suis parti m'installer à l'étranger pendant une année. J'avais besoin de couper* » (cédant 25). D'autres, en revanche, s'investissent dans la période d'accompagnement. Cette transition semble leur assurer un retrait progressif de l'entreprise, en leur évitant *a priori* une rupture trop brutale. Or, aussi utile et formatrice qu'elle soit pour le couple cédant/repreneur, elle se révèle, dans bien des cas, mouvementée : « *La période d'accompagnement d'un an avait été réduite à deux mois, tant la relation était conflictuelle avec le repreneur* » (cédant 37). Ces conflits de *leadership* amplifient l'état de stress des cédants, jusqu'à leur laisser des séquelles plusieurs années après : « *J'avais 55 ans* […] *ils ont rajouté une condition : que je reste trois ans. Tout s'est bien passé pendant deux ans et la troisième année ça a été l'enfer ! J'ai compris qu'ils voulaient que je démissionne pour ne pas verser le complément de prix. J'ai tenu bon, mais* […] *j'ai vécu un calvaire, alors que je commençai sur les deux premières années à me faire à l'idée que j'avais passé le relais et que je me préparais à une autre vie* » (cédant 4).

La fin de cette période transitoire aboutit au retrait officiel du cédant de l'entreprise. C'est à ce moment-là que de nouvelles sources de stress post-cession apparaissent. À la douloureuse

6 « *Il est important de rappeler que les GAP sont négociées et qu'il ne s'agit pas d'une obligation du cédant envers l'acquéreur* » (Meier et Schier, 2008, p. 261).

rupture du lien effectif s'ajoutent des tensions générées par la peur du vide : « *Je n'avais plus rien à quoi me raccrocher et je n'ai toujours rien* » (cédant 25) ou encore « *du jour au lendemain, mon portable est passé d'un véritable standard au plus profond silence, j'ai même cru qu'il était en panne* » (cédant 11). Certains sont incapables de se projeter dans l'avenir, à force de ne pas savoir quoi faire : « *J'étais reconnu pour ma compétence et mon expérience. Alors qu'aujourd'hui je ne fais plus rien, je tourne en rond, incapable de retrouver une véritable activité* » (cédant 24). L'emprise émotionnelle semble, en outre, prolonger leur zone d'inconfort : « *J'avais l'impression d'avoir cédé mon entreprise dans de bonnes conditions, ils s'étaient engagés plusieurs fois devant moi à ne pas délocaliser le site de production. Ils ont tenu leur parole neuf mois ! J'ai bien essayé de retourner les voir (les acquéreurs), ils ont été courtois, mais ils m'ont dit que je n'étais plus le patron* […]. *J'ai commencé lentement, mais sûrement avec le recul une dépression. Si j'avais su...* » (cédant 13). Les cédants évoquent par ailleurs la pression immodérée liée à la peur de l'activation potentielle de la GAP : « C*omment voulez-vous être serein dans ces conditions, lorsque vous avez "une épée de Damoclès" au-dessus de la tête ?* » (cédant 45). Cette obligation de rendre des comptes *a posteriori* semble génératrice de tensions émotionnelles fortement ambigües, rendant impossible une quelconque sérénité jusqu'à sa levée, quatre ans après en moyenne[7]. Ceux qui sont soumis à l'appel en GAP expriment clairement une souffrance des plus traumatique en cas d'action en justice : « *Pendant ces trois années de procès, j'ai commencé par avoir de la tension* […] *depuis j'ai des problèmes cardiaques, je me fais suivre, je ne sais pas si cela vient de là ou pas, mais…* » (cédant 5).

Ces résultats apparentent effectivement la cession à une situation stressante. La santé des cédants est potentiellement mise en danger à toutes ses étapes clés, particulièrement au stade crucial de la négociation (pendant la cession) et lors de la période convenue au cours de laquelle la GAP est actionnable (après la cession effective et jusqu'au moment libératoire de sa levée). Ils manifestent au cours de ces deux périodes des symptômes liés au stress, plus ou moins caractéristiques.

3.2. Les symptômes de stress des cédants

Face aux enjeux de la situation, les cédants sont soumis à un état de stress intense qui apparemment s'inscrit dans la durée : « *Pendant cette période, j'ai eu des poussées de stress successives* » (cédante 27). Les années passées peuvent d'ailleurs ne pas suffire à l'évacuer : « *Et même là, quand je vous en parle, je ne suis pas bien, pourtant cela fait trois ans déjà* » (cédant 17). Les symptômes de stress se manifestent par une somatisation en tout genre : « *Cela en devient physique, je ne veux plus en entendre parler !* » (cédant 4) ou encore « *Ça a été très dur psychologiquement* » (cédant 27). On y retrouve, durant le processus de cession, des douleurs physiques (« *J'avais mal partout, bref l'horreur, je ne souhaite à personne de passer par là* » [cédant 43]), des troubles du sommeil (insomnie) et de l'appétit (« *Le bon côté des choses est que j'ai perdu du poids* » [cédante 35]), des problèmes digestifs ou gastriques (« […] *à force de stresser, j'ai fait un ulcère* » [cédant 45]) et plus rarement des affections de

7 D'ordinaire, la GAP est contractualisée l'année en cours et les trois années suivant la cession, période généralement calée sur les prescriptions fiscales et sociales.

la peau (« *J'ai eu un problème gastrique, on a failli me poser un sphincter, je dois prendre des médicaments à vie et en plus j'ai eu de l'eczéma* » [cédant 4]). Certains cédants souffrent par ailleurs de pathologies métaboliques, fréquemment associées à de l'hypertension ou du diabète : « *J'ai commencé à faire de l'hypertension* » (cédant 43).

Il ressort ensuite de notre analyse que les cédants se retrouvent le plus souvent en dépression au stade post-cession : « *La négociation s'est bien déroulée, la partie due diligence a été plus longue, mais au final ça a été, j'étais satisfait. Par contre une fois la cession faîte, j'ai fait une dépression, je ne m'en suis pas rendu compte de suite* » (cédant 24). Certains avouent même avoir envisagé à ce moment-là, à force de fragilisation, une issue tragique : « C*omme j'étais devenu insomniaque, je ne voulais plus voir personne* […] *J'ai même eu des idées très noires* » (cédant 44). En outre, si l'activation potentielle de la GAP les maintient sous pression, les contentieux liés à l'appel en garantie (GAP) exposent les cédants concernés à des réactions émotionnelles violentes, qui les conduisent parfois à développer des maladies plus sévères, de type cardiovasculaire notamment : « *Cela fait maintenant un an et demi que le procès dure, j'ai pris des avocats, je suis sous cachet pour dormir la nuit. Cette colère permanente, doublée de stress les jours d'audience a généré des problèmes cardiaques* » (cédant 38).

Cependant, notre travail révèle que certaines populations de cédants semblent moins ou peu touchées par les conséquences symptomatiques du stress propre à la cession d'entreprise. En principe, chaque dirigeant n'est appelé à vendre son entreprise qu'une seule fois dans sa vie, à l'exception de ceux qui enchaînent les expériences. Ces « *serials* entrepreneurs » banalisent apparemment l'opération de cession sans manifester plus de symptômes que cela : « *Donc à part ce coup de colère, je n'ai pas eu de stress particulier. Mais bon, j'en étais à la troisième affaire que je vendais, je n'étais pas un débutant !* » (cédant 16). De la même façon, les « jeunes cédants » enthousiasmés à l'idée de lancer un nouveau projet apparaissent moins sujets au stress : « *Pour ma part, le temps de la négociation du protocole, j'ai préparé la suite, j'avais des idées, mais il me manquait des fonds, une fois le chèque en poche, tout était réuni, pour commencer une nouvelle aventure* » (cédant 33). En revanche, la population vieillissante apparaît naturellement la plus menacée au niveau de la santé mentale (cas de dépression et anxiété), avec des répercussions gravissimes sur leur comportement comme le repli sur soi et la diminution des activités sociales : « *J'avais prévu d'en profiter, d'aller jouer au golf tous les jours et faire des parcours à l'étranger tout en investissant dans l'immobilier pour m'occuper. Mais après trois mois, j'ai commencé à avoir des angoisses, je me sentais inutile, je n'avais plus envie de voir du monde, je ne voulais même plus aller jouer au golf !* » (cédant 8). Ils sont confrontés à la crainte de ne plus savoir comment occuper leur temps libre : « *En fait, je crois que je suis en décalage avec mes amis, je me suis séparé avec ma compagne. Je voulais profiter et voyager, elle n'a pas voulu quitter son travail ! Mes amis avec qui je faisais des activités le week-end ne sont pas libres la semaine. Avant j'avais dix idées à la seconde* […] *aujourd'hui rien, c'est la page blanche* » (cédant 25). D'un coup, les cédants semblent se condamner à la culpabilité, aux regrets et à l'ennui : « *Je n'arrivais pas à me faire à l'idée d'avoir vendu la société de mon plein grè. Je m'en voulais terriblement* » (cédant 37) ou bien « *que vais-je faire de mes journées ? Moi qui étais tellement habitué à avoir une vie très active* » (cédant 29). Certains d'entre eux expriment même de la honte : « *Je n'ose plus sortir dans le village, j'ai croisé plusieurs fois des anciens employés qui ont été licenciés, je suis obligé de changer de trottoir, tellement j'ai honte* » (cédant 36).

Ces constats, centrés sur les symptômes du stress en situation de cession d'entreprise, révèlent des effets potentiellement délétères sur la santé des cédants. Les résultats complémentaires suggèrent cependant l'existence d'un certain nombre de facteurs atténuant et/ou aggravant l'impact de la cession sur leur santé physique et psychique.

3.3. Les facteurs atténuant ou aggravant la santé des cédants

Les résultats font ressortir des facteurs potentiellement à même d'aggraver ou d'atténuer l'influence de la cession d'entreprise sur l'état de santé de son dirigeant en partance. Là encore, il peut y avoir du sens à repréciser l'existence d'une double population de cédants, à savoir des personnes évoluant dans une situation de cession contrainte ou de cession délibérée. En effet, on peut penser que leur grille de lecture répond à des préoccupations différentes qui modulent en retour leur niveau de sensibilité aux facteurs identifiés. Ces derniers ont été regroupés en trois catégories principales, respectivement liées à des éléments contextuels, au déroulement de la cession et à la personne du cédant. Il s'agit bien souvent de forces pouvant produire, d'un cas à l'autre, des influences contraires.

Les situations étudiées ont mis à jour, tout d'abord, des éléments contextuels auxquels plusieurs cédants ont accordé un rôle dans la préservation de leur état de santé physique et mentale, notamment dans leur capacité à gérer les situations de stress occasionnées par la cession de leurs affaires (Tableau 1). Ces facteurs semblent exercer une influence sociale plutôt lourde sur les cédants, qui peut tout aussi bien s'avérer nocive que bénéfique.

Tableau 1. Les facteurs d'influence liés à des éléments contextuels

	Description de l'influence sur la santé	Extraits choisis pour illustrer
Contexte économique	Le contexte économique génère de la pression. il fragilise le cédant et attise les conséquences physiques, psychologiques et comportementales du stress.	« *Cela a été le pire moment de ma vie, être en échec sans avoir fait réellement d'erreur. Ma seule faute était de ne pas avoir su anticiper la crise* […]. *C'est fini, je ne veux plus être dirigeant propriétaire d'une PME, dirigeant salarié pourquoi pas, mais je veux pouvoir vivre sans me soucier de qui va payer les salariés à la fin du mois.* » (cédant 40)
Entourage familial	Le contexte familial pèse à différents moments et de différentes manières. Lorsqu'il est synonyme de soutien, il contribue à rendre plus soutenable la charge des responsabilités et préserve des maux connus à l'isolement. Lorsque ce n'est pas le cas, la pression est intériorisée, mais dans la limite d'une capacité de résistance (santé physique et mentale).	« *Cela a été difficile déjà au niveau de la prise de décision, je ne me voyais pas sans l'entreprise. On avait abordé le sujet avec mon épouse, qui avait vendu sa pharmacie à 55 ans, et qui trépignait pour que l'on parte plus souvent en vacances ou que l'on aille chez nos enfants qui ne sont plus sur la région. Elle m'a mis la pression !* » (cédant 5)
Entourage social	Le contexte social – liant sphères personnelle et professionnelle – affecte le maintien des équilibres internes. Il peut limiter les troubles de la santé en favorisant les conditions du décrochage ou, *a contrario*, les renforcer en régénérant régulièrement des dissonances et des incertitudes initiales.	« *Mes anciens collaborateurs venaient me voir pour me demander d'intervenir, par moments j'ai failli aller voir le repreneur pour lui dire : "allez, combien ? Je te la rachète avant que tu ne la fasses couler !*" » (cédant 39)

Les facteurs liés au déroulement de la cession d'entreprise présentent *a priori* une importance loin d'être négligeable, bien au contraire même si on en croit l'impact que certains d'entre eux ont pu avoir sur l'équilibre physique et psychologique des cédants (Tableau 2). L'influence de ces facteurs s'inscrit dans la durée, à l'image du poids de la GAP qui peut fragiliser à elle seule un état de stress (ou de santé) pourtant bien contrôlé jusqu'alors. Le calibrage de la cohabitation (format, intensité, préparation, etc.) semble appeler également une attention particulière au regard des réactions et des résonnances que cette période occasionne.

Tableau 2. Les facteurs d'influence liés à la cession d'entreprise

	Description de l'influence sur la santé	Extraits choisis pour illustrer
Motivation de vente	L'influence qu'elle exerce, dans un sens ou dans l'autre, est déterminante. Ce facteur semble pouvoir suffire à différencier les populations à risque.	« *Je suis allée voir mon comptable pour qu'il me fasse l'évaluation de ma société, et j'ai pris la décision de céder pour profiter de la vie.* » (cédant 11)
Climat de la cohabitation	L'impact du climat de cohabitation est souvent mal appréhendé. Si la relation de qualité perdure, cette période peut libérer et (ré)conforter le cédant. Mal vécue, elle peut au contraire enliser le cédant dans ses blessures émotionnelles et ses craintes.	« *J'ai réalisé une belle cession qui correspondait à mes attentes avec un accompagnement sur le papier d'un an, là cela a été difficile, quand je voyais que le nouveau prenait des directions dans le mauvais sens.* » (cédant 33)
Activation potentielle de la GAP	L'activation potentielle de la GAP présente un effet contradictoire. D'un côté, la contractualisation de la GAP alimente une forme de sérénité initiale, liée en partie au cadrage global de la vente. De l'autre, son activation potentielle se transforme post-cession en une source permanente de stress. L'appel en GAP se révèle particulièrement délétère pour la santé des cédants concernés. La GAP semble s'apparenter à un des facteurs aggravants les plus sérieux et pourtant le moins considéré dans ce type d'opération.	« *Cela faisait sept mois et deux jours que j'avais cédé, lorsque j'ai reçu un courrier d'un cabinet d'avocat, me proposant un rendez-vous pour étudier ensemble les modalités d'une compensation suite à des litiges en cours. En clair, soit je payais, soit j'allais au tribunal pour ma prétendue mauvaise gestion, alors qu'en vingt années de direction, j'avais toujours soldé les problèmes avec mes collaborateurs ou avec mes clients avant que la situation dégénère. Je n'ai pas supporté, j'ai perdu mon sang froid en sortant du cabinet d'avocat, je suis passé par mon ancienne société et hors de moi, je leur ai dit ce que je pensais d'eux.* » (cédant 37)

Certains facteurs, et non des moindres, dépendent enfin directement de la personne du cédant (Tableau 3). Ils ont aussi le potentiel d'atténuer – ou *a contrario* d'aggraver – sensiblement l'impact de la cession sur son état de santé, au travers des opportunités de bien-être – ou *a contrario* de mal-être – qu'ils permettent d'occasionner. L'investissement de nouveaux champs de vie semble pouvoir compenser ou amoindrir, par exemple, les influences moins favorables des autres facteurs (toutes catégories confondues).

Tableau 3. Les facteurs d'influence liés à la personne du cédant

	Description de l'influence sur la santé	Extraits choisis pour illustrer
Personnalité du dirigeant	Les traits de caractère influencent la manière de vivre physiquement, mais aussi psychologiquement la cession d'entreprise. Les dirigeants sont rarement « neutres » : des tempéraments plus marqués sont peut-être mieux armés et propices à une meilleure résistance aux symptômes psychosomatiques de la cession d'entreprise.	« *Comme ils connaissaient mon mauvais caractère, je me suis lâché dans la négociation finale au risque de tout faire "capoter". J'étais à l'aise, car je savais que leurs concurrents étaient intéressés.* » (cédant 13)
Détachement émotionnel	L'incapacité du cédant à savoir se détacher émotionnellement des personnes, des activités et des situations passées paraît le fragiliser sérieusement, notamment par une sensibilité plus élevée aux différentes formes de stress induites par les étapes de la cession (l'inverse étant aussi vrai).	« *J'ai très bien été accompagné par mon expert-comptable, qui a choisi un bon avocat, ils ont bien négocié, j'ai eu un beau chèque, mais l'argent ne fait pas tout... Lorsque je passe devant mon ancienne société et que je ne peux plus rentrer pour saluer mes anciens collaborateurs. Rien que d'en parler cela me retourne le ventre.* » (cédant 39)
Sécurité financière	Le produit de la vente doit satisfaire en partie aux exigences du cédant sans laisser une incertitude quant à la capacité à faire face à ses besoins financiers dans l'avenir. Un prix de vente non conforme aux attentes peut contraindre le dirigeant à une retraite mal vécue et déclencher des troubles importants de la santé.	« *L'entreprise est l'élément principal du patrimoine et on ne le cède pas sans un minimum de réflexion sur l'impact que cela va avoir.* » (cédant 24)
Stratégie de réinvestissement	La capacité des cédants à se réinvestir dans de nouveaux champs de vie (seul ou en famille) semble fournir un ancrage protecteur à même de limiter les impacts négatifs de la cession.	« *Je me suis investi, en parallèle, dans d'autres activités* […] *Je pense que cela m'a permis de prendre un certain recul par rapport à mon entreprise. Mais cela a été très très dur ; j'habite à côté de l'entreprise.* » (cédant 19)

Considérées globalement, ces catégories de facteurs aggravants ou atténuants laissent penser en première approche qu'une préparation psychologique pourrait fournir une des meilleures protections face aux situations de stress générées par une cession : « *J'ai tout d'abord fait un gros travail sur moi pour être sûr que j'étais prêt à la retraite* […] *Cela m'a permis d'être prêt le jour J* » (cédant 8). L'option de faire appel à un coach peut par exemple aider en ce sens :

« *je conseille maintenant lorsque je vois un autre chef d'entreprise trop stressé, d'accepter de se lâcher avec une personne externe qui peut lui offrir la possibilité de déclencher des projets et aller de l'avant* » (cédant 42).

4. DISCUSSION

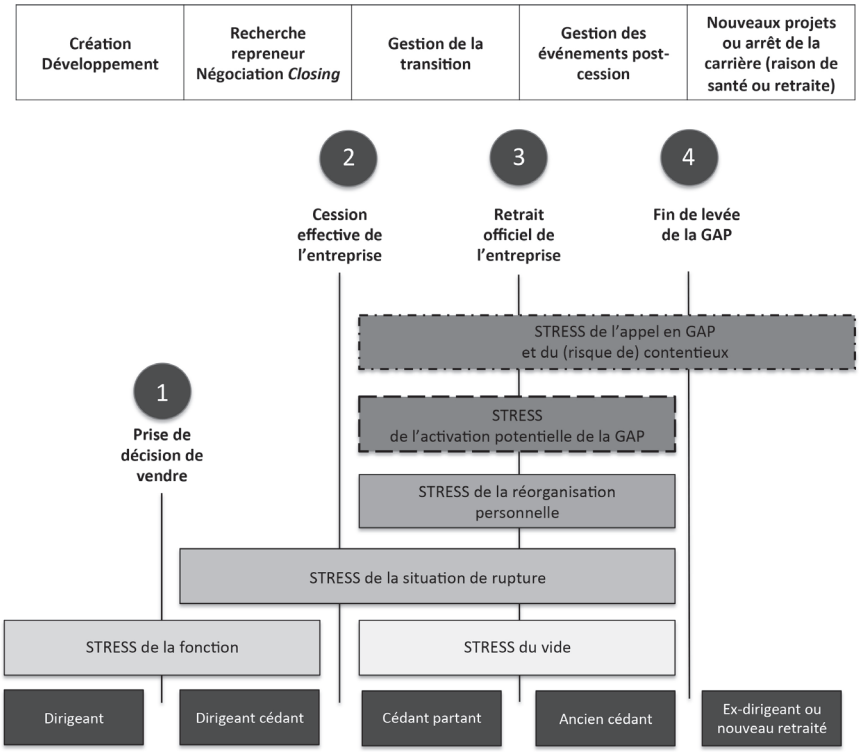
La discussion clarifie et prolonge l'analyse des résultats, dans le respect des interrogations initiales de ce travail. Elle reprend tout d'abord l'existence de risques psychosociaux additionnels liés au chevauchement des statuts et des rôles endossés par les dirigeants qui ont à réaliser une cession d'entreprise. Elle fait ensuite état de la spécificité des conséquences symptomatiques du stress sur la santé des cédants. L'identification des facteurs d'influence (contexte, cession et cédant) permet enfin d'aboutir à la proposition d'un modèle des risques psychosociaux à l'occasion d'une cession de PME (modèle des 3C).

4.1. Des RPS additionnels liés au chevauchement des statuts imposés par la cession

L'analyse des observations empiriques met en lumière des risques psychosociaux additionnels pour les dirigeants de PME. Ils montrent que si la décision de céder n'est pas si évidente que cela à prendre pour un dirigeant (Cadieux et Deschamps, 2011), ces risques renvoient à des sources de stress qui se déclarent et se maintiennent sur une période de temps finalement plus longue que le processus habituellement décrit par la littérature académique (Cadieux et Deschamps, 2011), principalement en raison de la GAP. Le cumul possible des statuts – et donc des finalités associées[8] – semble pouvoir expliquer cette exposition renforcée aux risques psychosociaux. Notre contribution confirme dans une certaine mesure les travaux de Chabert (2005) et va plus loin que les travaux de Cadieux et Deschamps (2011). En effet, dans cette situation de stress prolongé, les différents statuts endossés ne sont pas chronologiquement séquencés (de dirigeant à cédant, puis à ex-PDG ou nouveau retraité), mais se chevauchent partiellement ou totalement sur des périodes bien plus longues. Or, ce cumul des statuts n'entraîne pas systématiquement des changements de rôles pertinents. Comme l'explique Chabert (2005, p. 81), « *il y a parfois* […] *un décalage entre son statut officiel, le rôle qu'il sait devoir jouer et ses comportements* ». Ce qui conduit à déclencher des sources diverses de stress rencontrées au cours des étapes clés de la cession (Figure 1).

8 Vendre, exploiter, pérenniser, se réorganiser personnellement, etc.

Figure 1. Les sources de RPS additionnels en situation de cession de PME



Source : adapté de Chabert, 2005.

1. Pour un dirigeant de PME, le statut de cédant s'acquiert tout d'abord avec la décision de vendre son entreprise. Il peut y avoir, à ce moment précis du processus, une sous-estimation du stress associé à la double nécessité de faire face à ses obligations de dirigeant et d'assumer sa nouvelle posture de cédant. Le stress de la fonction présente *a priori* un danger moindre, car il est habituel pour tout dirigeant : on y retrouve les éléments stresseurs liés à la mise en œuvre de la stratégie, à la gestion quotidienne, à l'exercice de l'autorité et à la stratégie relationnelle (Stora et Cooper, 1988). En revanche, on peut s'interroger sur la posture de cédant. Le vendeur doit se donner les moyens d'organiser la conduite de la cession tout en continuant à maintenir la performance économique de la « cible ». Il peut en effet être soumis à une pression supplémentaire liée à l'exploitation optimale de l'activité (sous peine d'une révision de prix en cas de contractualisation dans le protocole d'accord). Les cas étudiés laissent d'ailleurs supposer que si le stress du cédant connaît un pic au stade de la négociation et de la conclusion de la transaction (*closing*), c'est sans doute parce que c'est à ce niveau-là que se jouent tous les enjeux de la cession : enjeux psychologiques et sociaux (changement de statut social, perte du titre de dirigeant et de fonction de *leadership*), enjeux financiers et fiscaux (perception du prix de cession, poids de l'imposition), enjeux juridiques (création d'obligations contractuelles pérennes, principalement *via* la GAP). Le cédant doit également affronter en parallèle ses propres

interrogations : celles-ci impliquent une maîtrise de la situation elle-même et des projections complémentaires sur les changements (de vie) à venir. Cette anticipation mentale de la rupture, au regard des pertes associées à la vente de son entreprise (Meier et Schier, 2008), est extrêmement stressante, car génératrice d'ambivalence (Bah, 2009).

2. La cession effective ampute toute la direction du « *cédant partant* » (Chabert, 2005). En d'autres mots, il est encore physiquement présent dans l'entreprise, mais n'est plus le décideur. La transition est gérée sur une durée contractualisée (raisonnablement courte de préférence), de manière à vivre la rupture avec le moins d'arrachement possible. Il y joue un rôle d'accompagnateur/formateur (Cadieux et Deschamps, 2011) tout en s'effaçant progressivement, au prix de conséquences immédiates (évolution du rapport aux autres, perte de contrôle, etc.). Cela explique notamment les risques de conflit de *leadership* plus ou moins explosif avec le repreneur (Bah, 2009 ; De Freyman, 2009 ; Boussaguet, 2012). Ce sont les prémices d'un « choc de la réalité » auquel il peut être difficile de résister : il ne s'agit plus à ce stade d'anticiper la rupture, mais de commencer à la vivre. D'autant que le cédant n'a pas toujours pensé à réorganiser sa vie, surtout en cas de départ à la retraite. La gestion du vide participe également à cet état de stress : elle commence à prendre de l'importance à mesure que les sollicitations et les stimulations des uns et des autres décroissent (Roussillon et Duval-Hamel, 2006). Notons ici que la cession effective peut parfois correspondre au retrait physique de l'entreprise (lorsque le cédant souhaite « couper » immédiatement tout lien avec l'entreprise, en raison de l'emprise émotionnelle trop forte ou au contraire de l'impatience à concrétiser ses projets nouveaux). Dans tous les cas, c'est à ce moment que les cédants partants commencent raisonnablement à ressentir une certaine peur relative à l'activation potentielle de la GAP. Celle-ci ne fera que se renforcer jusqu'à la fin de sa levée, même si on ne peut nier que les cédants ont tendance à l'oublier au fil du temps.

3. Le retrait officiel de l'entreprise correspond au retrait physique du cédant partant, qui se situe dorénavant hors du champ de l'entreprise. Il devient en ce sens un « *ancien cédant* » (Chabert, 2005). C'est un « passage à vide » (Cadieux, 2005), au cours duquel il subit la dure réalité de la rupture, ainsi que la perte de l'objet d'attachement central qui le plonge dans une situation des plus inconfortables. La perspective d'une bascule financière ne semble pas toujours suffire à gérer ce mal-être psychologique, malgré le confort matériel et le champ de liberté que celle-ci laisse deviner. L'absence, l'imprécision ou la désillusion de la réorganisation personnelle ajoute à ce déséquilibre interne, avec un pouvoir stressant pouvant être d'autant plus élevé que la qualité et/ou la rapidité de la sortie n'est effectivement pas perçue comme optimale (De Tienne, 2010).

4. La levée de la GAP met fin, dans une certaine mesure, à un puissant catalyseur de stress (sans forcément que la prise de conscience soit évidente pour tous). Ce n'est pourtant qu'à ce moment-là que le cédant peut « sortir » psychologiquement de l'opération, de façon définitive. Elle marque en effet l'abandon du statut d'ancien cédant au profit de celui d'ex-dirigeant (ex-PDG) ou de nouveau retraité, si ce dernier cesse toute activité. Ceci étant, il se peut que l'ancien cédant soit appelé en garantie (avant la levée de la GAP). Cet appel peut replonger complètement celui-ci dans ses affaires passées, de manière inopinée, sans qu'il y soit préparé, même lorsque celui-ci était plus ou moins parvenu à tourner la page de ses anciennes responsabilités et de son ancienne vie. En cas d'action en justice de la part du repreneur, il doit encore faire face à la longueur de la procédure engagée (bien après la

fin de la GAP, certains procès pouvant aller jusqu'à 10 ans) et voir sa responsabilité mise à défaut. Ce qui prouve bien que la synchronisation entre la rupture psychologique et la rupture officielle n'est pas aussi naturelle (Chabert, 2005).

En définitive, ce chevauchement de statuts et de rôles, imposé par la cession et prolongé par la GAP, semble durcir l'intensité des réactions émotionnelles. Les conséquences de ce stress additionnel peuvent devenir très lourdes pour la santé des cédants.

4.2. La spécificité des conséquences du stress pour la santé des cédants

L'accord national interprofessionnel (ANI, du 2 juillet 2008, étendu par arrêté ministériel le 23 avril 2009) reconnaît que le stress, de par son intensité et sa durée, est toujours délétère pour la santé : altération de l'intégrité psychologique et physique et d'une façon plus générale, du bien-être des personnes concernées. Cela semble particulièrement vrai en situation de cession de PME, car nos résultats montrent que les cédants y souffrent de « stress chronique », au point de s'en rendre malades. Celui-ci se caractérise par un état de stress intense, qui s'inscrit pleinement dans la durée (principalement en raison de la GAP), mais également par des crises de stress « aigu » ponctuelles (« pics ») à des moments bien précis de la cession. Ce type de stress « chronique » donne lieu à des symptômes psychosomatiques chez les cédants. La somatisation de la vente (et des pertes associées) se manifeste en effet par des symptômes d'ordre divers, que l'on peut mieux appréhender grâce à la classification de l'INRS (2013) :

- *des symptômes physiques*, avec l'apparition de douleurs musculaires, de troubles du sommeil (insomnie) et de l'appétit, de problèmes digestifs ou gastriques (ulcères) et/ou des affections de la peau (eczéma) ;
- *des symptômes émotionnels*, caractérisés par une sensibilité et une nervosité accrues (sautes d'humeur) et/ou un enchevêtrement d'émotions négatives (peur, colère, tristesse et honte) ;
- *des symptômes intellectuels*, concrétisés par des perturbations décisionnelles (ambivalence), des difficultés à prendre des initiatives (raisonnées) et une faible estime de soi.

Ces symptômes ont inévitablement des répercussions sur les comportements des cédants : perception négative de la réalité, difficulté à coopérer, affrontement défensif, évitement, fuite, repli sur soi, ou encore diminution des activités sociales. Pour certains d'entre eux, lorsque ces symptômes s'aggravent, l'altération de leur santé peut devenir moins réversible, avec un risque de pathologie comme l'apparition d'un syndrome métabolique (de type hypertension et diabète). Celui-ci représente un fort facteur de risque pour le système cardiovasculaire, ce qui explique la déclaration de plusieurs maladies cardiaques par les cédants. Parmi les complications les plus sévères du stress, des cas de dépression – inimaginables au moment de la cession effective – sont observés en période post-cession, confirmant ce qui a été écrit sur ces risques habituellement associés au passage critique de la retraite (Cassou et Hauret, 2008). Ces dépressions sévères semblent traduire une caractéristique fondamentale de la dangerosité de la phase post-cession sur l'état de santé des cédants. Cette sensation de mal-être peut

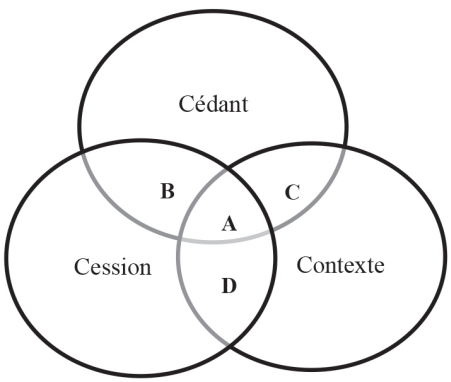
d'ailleurs parfois évoluer vers des tendances suicidaires, rejoignant ainsi les travaux de Bah et Gaillon (2016), si ce n'est que le contexte de la tentative ne peut plus être le lieu de travail.

Nos résultats laissent néanmoins penser que les dirigeants confrontés à la cession de leurs affaires ne s'exposent pas nécessairement à un niveau de stress de même intensité et/ou de même durée. Ces sensibilités multiples incitent, d'une part, à reconnaître des « *capacités individuelles de résistance au stress* » variables d'un individu à un autre (Roussillon et Duval-Hamel, 2006). La recherche médicale a déjà investi cette inégalité des personnes face aux risques psychosociaux, et au stress en particulier, « *que ce soit à propos de la perception des facteurs stressants, de la capacité à y faire face ou de ses effets sur notre organisme* » (Inserm, 2011). Celle-ci confirme notamment le rôle des éléments de vie (temps restant à vivre, retraite, récidive, etc.) dans l'interprétation des choses et des situations. Elles poussent, d'autre part, à nuancer la description douloureuse qui est presque toujours faite de cet événement (Chabert, 2005 ; Bah, 2009), car au-delà d'un faible niveau de conscience préalable de l'impact de la conduite d'une cession d'entreprise sur l'état de santé (déni), certains transferts occasionnent peu de troubles physiques et psychologiques. Ce qui confirme les conclusions de Fromenty (2014), soulignant que « *tous les individus ne sont pas égaux, certains tomberont malades, alors que d'autres résisteront* (Holmes et Rahe, 1967)*, certains grâce à un mode de pensée différent pourront le moduler* (Friedman et Rosenman, 1959)*, d'autres seront protégés en fonction de leur vécu socioculturel* (Scott et Howard, 1970) ».

4.3. Une modélisation des zones de vigilances des RPS

Au regard de nos résultats, il convient maintenant de revenir sur les facteurs d'influence susceptibles d'atténuer ou d'aggraver l'état de santé des dirigeants de PME à l'occasion d'une cession externe. Ces facteurs d'influence ont été regroupés sous trois principales familles liées au contexte (contexte économique, entourage familial et social), à la cession (motivation de vente, climat de cohabitation, activation potentielle de la GAP) et au cédant (personnalité du dirigeant, détachement émotionnel, sécurité financière, stratégie de réinvestissement). Le recoupement possible de ces trois familles laisse entrevoir une modélisation à même de saisir les singularités des risques psychosociaux pouvant s'exprimer, d'un cas de cession à un autre, à travers des zones de vigilance distinctes (Figure 2).

Figure 2. Le modèle des 3C : une approche par le stress



A = Zone d'exposition limitée
B = Zone d'externalités négatives
C = Zone d'amplification opératoire
D = Zone d'affecitivité nocive

De façon plus précise, ce modèle des 3C, respectivement lié au Contexte, à la Cession et au Cédant, nous invite à considérer les sources de fragilité potentielles dans leur ensemble et à retenir quatre situations à risques standards (A, B, C et D).

La « *zone d'exposition limitée* » (A) caractérise ainsi une situation de faible danger : on est en présence de dirigeants conscients des changements à venir, parfaitement préparés et entourés pour aborder sereinement chacune des phases du processus de cession (Encadré 1).

Encadré 1. Illustration d'une exposition limitée (zone de vigilance A)

Madame cédant 3, proche de la retraite, décide au bout de 15 ans de vendre son entreprise. Elle avoue se lasser des clients, de toujours devoir se battre : « *plus de salariés, plus de clients, plus d'Urssaf, de RSI, si vous saviez, le rêve ! Je crois que ce qui m'a décidé à vendre, en dehors de l'usure quotidienne de l'activité, c'est la naissance de ma deuxième petite fille, j'ai eu un déclic. […]. Le style "Wonder Woman", j'ai donné c'est fini...* ». Elle prend un intermédiaire qui s'occupe du montage du dossier de cession et lui propose une évaluation acceptable de son entreprise. De toute façon, l'argent n'est pas sa motivation principale. *« Il fallait que je change de vie sans perdre plus de temps. Tout s'est à peu près bien déroulé, aujourd'hui c'est du passé, la page est tournée, la vie continue et tout va très bien. »*

La « *zone d'externalités négatives* » (B) est déjà moins confortable, car elle est synonyme de désordre pour celui qui a pourtant bien travaillé son plan de cession (dans ses aspects techniques, financiers et psychologiques). Dans cette configuration, les risques psychosociaux semblent davantage relever de difficultés liées au contexte économique, familial et/ou social (crise, pression de l'entourage familial, séparation de conjoint, attentes et revendications des salariés). Les erreurs n'étant pas imputables à sa personne (à sa gestion), le cédant semble devoir partager cette expérience au sein d'associations de dirigeants, par exemple, pour limiter ses réactions émotionnelles et parvenir à se détacher de son entreprise (Encadré 2).

Encadré 2. Illustration d'une externalité négative (zone de vigilance B)

Monsieur cédant 17 est confronté à une perte de sa force commerciale, alors que la crise sur le blé et la farine continue de sévir. Ce contexte difficile l'amène à vendre à perte pour honorer ses marchés signés avec la grande distribution. Car arrêter le marché, c'est perdre l'enseigne. Rapidement, les pertes s'accumulent (jusqu'à deux fois ses fonds propres) : « *Je n'avais que deux solutions : vendre ma maison pour remettre de la trésorerie ou vendre la société au rabais. J'ai mis presque un an pour la céder et finalement ça s'est fait pour un euro symbolique. J'ai très mal vécu ce moment, c'était un échec* […] *en quelque sorte un déshonneur* […]. *En clair, je n'étais plus en phase avec rien, cela déteignait aussi dans ma vie familiale […]. Dans les faits je n'ai pas pu décrocher. Après ma période d'accompagnement, je suis même allé les aider bénévolement pendant au moins trois mois, jusqu'à ce qu'ils me mettent dehors de chez moi !* »

La « *zone d'amplification opératoire* » (C) est redoutable par sa capacité à multiplier les sources de stress possibles, à un moment du processus où les conséquences de chaque décision passée et de chaque action menée deviennent immédiates. Il n'y a pas forcément de freins contextuels ni psychologiques de la part du dirigeant, mais plutôt des tensions à

répétition issues de la complexité même de l'opération. Celle-ci déclenche des pics de stress, dont l'intensité dépend grandement des contingences rencontrées (difficultés à trouver un repreneur, dureté des négociations, relation conflictuelle avec le cédant durant la transition, procès lié à l'activation de la GAP). Le recours à des intermédiaires semble néanmoins en atténuer les effets pendant la transaction, en désamorçant notamment les points les plus conflictuels et en préservant *de facto* leur « capital tolérance ». Or, une fois la vente réalisée et/ou son retrait officiel, le dirigeant se retrouve seul et commence progressivement à décompresser de la cession, tout comme ses proches du reste. L'appel en GAP, quelques mois ou années après l'opération, peut l'obliger à s'y replonger, suite à une sollicitation externe et pour un temps indéterminé (Encadré 3). L'isolement peut être risqué au moment d'affronter ces turbulences post-cession (l'avocat spécialisé est alors à considérer comme un soutien inconditionnel au même titre parfois qu'un psychologue).

Encadré 3. Illustration d'une amplification opératoire (zone de vigilance C)

Monsieur cédant 5 a saisi une opportunité de vente. La cession s'est bien déroulée, entre le premier coup de téléphone et le pot de départ, le dossier a été bouclé en neuf mois. Il tourne la page sans difficulté, accaparé par ses nouvelles activités. Un an et demi après le *closing*, il reçoit une lettre recommandée d'un client qui attaquait la société, l'appel d'offres avait été sous sa mandature et donc il était responsable, les dommages demandés par le client seraient à sa charge. « *Je n'avais pas gardé d'archives pour répondre à leurs questions et comble de malchance pour moi, ils avaient transféré le bureau d'étude et de chiffrage, licenciant au passage mes deux anciens collaborateurs. À ce moment-là vous êtes seul* […] *À partir de là, cela a été avocat, tribunal de commerce puis expert, contre-expertise, appel et j'en passe, bref ils voulaient à tout prix déclencher la garantie mise en place au moment de la cession* […]. *Pendant ces trois années de procès, […] j'ai failli au bout d'un moment leur dire "prenez tout et fichez-moi la paix", mais je me suis battu et on est arrivé au final à une solution médiane, un arrangement à l'amiable* ». Monsieur N5 se fait suivre depuis.

La « *zone d'affectivité novice* » (D) concerne enfin des cas d'exposition extrêmement dangereux. Les risques psychosociaux sont d'autant plus élevés qu'ils sont intimement liés à la personne du cédant. Une décision de vente « subie » (pour motif de santé) les contraint à affronter l'épreuve sans se plaindre (ce qui fait écho au déni [Torrès, 2012] ou au sentiment de surpuissance des dirigeants [Bournois et Roussillon, 2007]). Une exacerbation de l'affect chez le dirigeant en âge de la retraite crée un sentiment d'ambivalence, fort perturbant tant pour l'entreprise « cible » que pour lui-même (Bah, 2009). Il y a alors souvent discorde dans la relation vendeur/acquéreur (Chabert, 2005) et déficit de préparation mentale (exacerbation du stress lié au vide, à la rupture vécue et à la réorganisation personnelle), qui les empêche de se reconstruire hors de leur entreprise. Les dommages, en termes de troubles psychosociaux, paraissent moins facilement réversibles – ou pire irréversibles (Encadré 4) sans présager évidement d'aucune causalité entre cession et décès suite à la survenue ou récidive de maladie. Un travail de deuil, bien en amont de la cession (Bah, 2009), est sans doute une des stratégies à privilégier pour redéfinir un projet de vie (au-delà de son entreprise) et/ou à conseiller pour limiter la descente émotionnelle (CRA, 2011), en neutralisant les cas sévères de dépression, pouvant pour certains évoluer vers des tendances suicidaires (« idées noires ») hors du lieu de travail.

Encadré 4. Illustration d'une affectivité nocive (zone de vigilance D)

Monsieur cédant 1 : « *Je ne voulais rien dire à personne, j'avais eu un cancer il y a quelques années, mais c'était passé. En fait, au fond de moi, cette entreprise c'était un peu ma raison de vivre, j'avais mes habitudes, mes collaborateurs, tout fonctionnait bien, puis j'ai senti que la maladie revenait, j'ai pensé que je pouvais la vaincre tout seul, j'ai pris la décision de vendre pour avoir le temps de me battre...* ». Mais au moment de la cession, « *j'ai commencé à stresser, alors que d'habitude j'étais pourtant habitué à la pression* […]. *Mon comptable s'est occupé de tout à ma place, en trois mois tout était réglé* ». Monsieur N1 est décédé après la cession (cancer foudroyant).

CONCLUSION

Cette recherche permet de mieux comprendre l'impact de la cession sur la santé du dirigeant de PME. Elle contribue à rapprocher deux littératures aux échanges jusqu'à présent extrêmement limités : celles de la cession d'entreprises et de la santé patronale.

Sur un plan théorique, nos apports se situent à trois niveaux. Premièrement, ils montrent que loin d'être vécu de façon naturelle, cet acte de gestion renforce encore un peu plus les risques psychosociaux connus aux dirigeants de PME. Ils révèlent un chevauchement des statuts, en situation de cession (pendant et après), qui aboutit à des sources de stress multiples, récurrentes et cumulatives. Ce qui tend à complexifier la « transition de rôle », à la prolonger sur un temps bien plus long que celui décrit dans la littérature (Chabert, 2005 ; Cadieux et Deschamps, 2011) pour sortir psychologiquement de l'opération. Ils font particulièrement ressortir un moment clé du processus de vente que la littérature ne considère absolument pas (sauf dans sa contractualisation pour finaliser l'opération [Meier et Schier, 2008]) : il s'agit de la GAP, que les cédants ont associé à plusieurs reprises à une « épée de Damoclès », et qui constitue probablement la source de stress la plus redoutable. Deuxièmement, notre travail confirme l'idée que l'intensité et la durée du stress affectent la santé des cédants. En effet, ces derniers sont exposés à un état de stress chronique (ponctué de pics de stress aigu), donnant lieu à des symptômes psychosomatiques de tout ordre, possiblement traumatiques post-cession, ce qui en fait toute la spécificité. Ces résultats sont cependant à nuancer au regard des sensibilités individuelles, celles-ci pouvant être variables selon que les cédants soient vieillissants (à l'approche de la retraite), dans la force de l'âge (plus distanciés émotionnellement) et/ou des *serials* entrepreneurs (plus expérimentés dans les affaires). Troisièmement, ce travail fait ressortir trois familles principales de facteurs d'influence (respectivement liées au contexte, à la cession, et au cédant), dont le croisement permet d'identifier des zones de vigilance standards (modèle des 3C). Celles-ci caractérisent des fragilités singulières qui peuvent appeler une gestion différenciée des risques psychosociaux de la cession dans le but de réduire plus efficacement l'exposition des cédants aux possibles conséquences psychosomatiques sur leur santé.

Sur un plan pratique, il est important de considérer les implications managériales et sociétales de notre recherche. Jusqu'à présent, la santé des cédants ne fait pas partie des préoccupations des acteurs institutionnels. Ce qui fait qu'encore peu de dirigeants préparent

adéquatement leur sortie entrepreneuriale, car seuls, ils sont incapables de résoudre les problèmes émotionnels, personnels et conflictuels qui s'y rattachent (Minor[9], 2003). Il paraît donc aujourd'hui nécessaire d'élaborer des « *modèles d'intervention* » (par exemple, des espaces de discussion, une sensibilisation et soutien émotionnel des associations dirigeantes…), visant à inscrire les risques psychosociologiques de la cession dans la mémoire profonde des dirigeants. En outre, la diversité des sources de stress additionnels met à jour les limites des plans de préparation tournés principalement vers la conduite technique et financière de la cession d'entreprise. On est souvent dans une histoire d'hommes, ce qui appelle des « *stratégies de préparation globales* », à l'image de celles principalement mobilisées dans le cadre de la gestion des fins de carrière comme les formations permettant de modifier la structure psychologique de la vie d'un individu pour mieux le préparer à son retrait du monde du travail (Cassou et Hauret, 2008). De même, on pourrait insister sur l'assimilation de cette opération à un nouveau défi personnel, pour faire écho aux routines d'un mode de fonctionnement largement partagé par la population des dirigeants, grâce au recours d'un accompagneur.

En dépit de ses contributions, cette recherche n'est pas exempte de limites qui peuvent donner lieu à des voies de recherches futures. Cette recherche pourrait être améliorée sur le plan de sa validité interne. Il nous paraît indispensable de mener une collecte de données sur des intervalles de temps plus longs pour aller au-delà du sens subjectif de parcours personnel. Il s'agirait de mesurer l'état de santé des cédants, à l'aide d'un « questionnaire médical » au moment même de la prise de décision de vendre. Celui-ci permettrait de répertorier la manifestation des symptômes somatiques et des maladies chroniques directement (ou non), occasionnés aussi bien pendant la cession qu'après. Présenté sous forme de questions ouvertes et fermées (regroupées par grande famille de pathologies), ce type de questionnaire de santé prendrait en compte non seulement les maladies passées auxquelles le cédant a été confronté, mais aussi son état de santé actuel/futur, comme le préconisent Mondelus et Torrès (2012). Il serait, ensuite, pertinent d'interroger, à titre complémentaire, des tiers de confiance du cédant (susceptible d'être en déni), en particulier son entourage familial (Kets de Vries, 1995). Une analyse multiacteurs permettrait d'objectiver la perception du cédant par rapport à son état de santé et d'enrichir les bilans de santé. Enfin, au niveau de la validité externe, cette recherche s'est focalisée sur la cession externe. Les conclusions au niveau des réactions émotionnelles des cédants, du stress perçu/vécu pourraient être toutes autres en étudiant la cession interne (vente à un ou plusieurs salariés, en forme de SCOP ou pas). Par ailleurs, une piste suggérée par ce travail est l'importance de l'accompagnement et/ou du soutien social qui entre partiellement en résonance avec un certain nombre de travaux relatifs à la santé mentale au travail (Véniza, 2010) sur lequel nous pourrions prendre appui en vue de développer des stratégies de *coping* face au stress (Bruchon-Schweitzer, 2001) adaptées spécifiquement aux cédants, car en définitive, au-delà de l'intérêt pour les sciences de gestion, il en va de la santé publique…

9 Cité par DeTienne (2010).

Annexe 1. Présentation des caractéristiques de l'échantillon de cédants

Cas	Secteur d'activité	Région	Âge, Sexe, Situation familiale
1	Constructeur maisons individuelles	Vendée	62 ans - H - Marié
2/ 2bis	Constructeur maisons individuelles	Hérault	64 ans - H - Mariés 64 ans - H - Mariés
3	Formation	Orléans	64 ans - F - Divorcée
4	Informatique	Hérault	58 ans - H - Marié
5	Fabrication de clôtures	Hérault	62 ans - H - Marié
6	Électricité	Hérault	67 ans - H - Divorcé
7	Maçonnerie générale	Aveyron	66 ans - H - Marié
8	Fabrication de lunettes	Paris	60 ans - H - Marié
9	Informatique	Hérault	65 ans - H - Marié
10	Fabrication de pièces pour l'industrie	Bouche-du-Rhône	62 ans - H - Divorcé
11	Maçonnerie/bâtiment	Hérault	60 ans - H - Divorcé
12	Automatisme-domotique	Hérault	46 ans - H - Marié
13	Aménagement de magasins	Vaucluse	47 ans - H - Divorcé
14	Agroalimentaire	Bouche-du-Rhône	35 ans - H - Marié
15	BTP	Gard	57 ans - H - Marié
16	Franchise de parfumerie	Île-de-France	58 ans - H - Marié
17	Agroalimentaire	Gard	62 ans - H - Marié
18	~~Promotion immobilière~~	~~L-R~~	~~59 ans - H- Marié~~ (succession)
19	Agroalimentaire	Aveyron	34 ans - H - Divorcé
20	Concession Moto	L-R	54 ans - H - Divorcé
21	Informatique	L-R	53 ans - H - Divorcé
22	Informatique intégration	L-R	36 ans - H - Marié
23	Événementiels	Île-de-France	65 ans - H - Marié
24	Expertise comptable	L-R	50 ans - H - Marié
25	Expertise comptable	L-R	66 ans - H - Marié
26	Accessoires pour la téléphonie	L-R	42 ans - H - Divorcé
27	Services à l'hôtellerie	Rhône-Alpes	41 ans - H - Marié
28	Événementiel	Paca	53 ans - H - Marié
29	Sécurité	Paca	55 ans - H - Divorcé

Cas	Secteur d'activité	Région	Âge, Sexe, Situation familiale
30	Négoce vestimentaire	Aquitaine	37 ans - H - Divorcé
31	Groupement de supermarchés	L-R et Paca	63 ans - H - Marié
32	Informatique	L-R	52 ans - H - Marié
33	Fabrication de clôture	L-R	39 ans - H - Marié
34	Publicité	Île-de-France	60 ans - H - Marié
35	Prestations de services aux entreprises	Île-de-France	62 ans - F - Mariée
36	Bâtiments, automatismes	L-R	51 ans - H - Divorcé
37	Vente pièces détachées automobiles	L-R	65 ans - H - Marié
38	Agroalimentaire	L-R	61 ans - H - Marié
39	Constructeur de maisons individuelles	Région Centre	63 ans - H - Divorcé
40	Automatismes	L-R	50 ans - H - Marié
41	Contrôle industriel	PACA	39 ans - H - Marié
42	Grossiste en lingerie	L-R	50 ans - H - Divorcé
43	Grossiste en optique	Paca	48 ans - H - Marié
44	Prestation de centrale d'achat	Centre	56 ans - H - Marié
45	Produits cosmétologiques	L-R	58 ans - H - Marié

RÉFÉRENCES

Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil. *Revue française de gestion*, *35*(194), 123-148.

Bah, T. et Gaillon, D. (2016). Processus suicidaire des dirigeants de petites entreprises : état des lieux et mesures de prévention. *Revue management & avenir*, *85*, 79-105.

Bah, T. et Mahé de Boislandelle, H. (2010). La méthodologie des récits de vie au service de l'analyse du processus de transmission des entreprises. *Actes du Colloque GRH, PME, Transmission*. Université Montpellier I, Faculté d'Administration et de Gestion, 4 avril.

Bah, T., Ndione, L.-C. et Tiercelin, A. (2015). *Les récits de vie en sciences de gestion : orientations épistémologiques et méthodologiques*. Cormelles-le-Royal, Éditions EMS.

Ben Tahar, Y. et Rossi, M. (2012). Le burn-out patronal. Dans O. Torrès (dir.), *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire* (p. 51-67). Bruxelles, De Boeck.

Berger-Douce, S. et Scoyez, S. (2012). La prise en compte des risques psychosociologiques du dirigeant de PME. Dans G. Lecointre (dir.), *Le Grand Livre de l'économie PME* (p. 437-460). Paris, Gualino/Lextenso.

Bertaux, D. (2005). *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*. Paris, Éditions Armand Colin.

Bloch, A. (1998). Psychopathologies entrepreneuriales. Dans S. Birley et D. Muzyka (dir.), *L'art d'entreprendre* : *guide de la création d'entreprise* (p. 134-137). Paris, Financial Times Limited/Village Mondial.

Bournois, F. et Roussillon, S. (2007). Les dirigeants savent-ils gérer leur capital santé ? Dans F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon et J.-L. Scaringella (dir.), *Comités exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance* (p. 206-211). Paris, Éditions Eyrolles.

Boussaguet, S. (2012). L'épreuve de la cession/reprise : rupture de vie pour le duo d'acteurs. *Revue Entreprendre et Innover*, *2*(14), 20-29.

Bruchon-Schweitzer, M. (2001). Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress. *Recherche en soins infirmiers*, *67*, 68-83.

Buttner, H. (1992). Entrepreneurial stress : is it hazardous to your health ? *Journal of Managerial Issues*, *4*(2), 223-240.

Cadieux, L. (2005). La succession dans les PME familiales : vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *18*(3), 343-355.

Cadieux, L. et Brouard, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Cadieux, L. et Deschamps, B. (2011). *Le duo cédant repreneur : pour une approche intégrée du processus de transmission/reprise des PME*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Cassou, B. et Hauret, X. (2008). Un séminaire de préparation à la retraite pour produire de la santé. *Gérontologie et Société*, (125), 121-128.

Chabert, R. (2005). *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*. Paris, Village mondial.

CRA (2011). *Transmettre ou reprendre une entreprise* (4e édition). Paris, Éditions Prat.

CRA (2015). *Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME*. Récupéré le 24 septembre 2016 sur le site : http//:www.cra.asso.fr/Observatoire-de-la-transmission.

De Freyman, J. (2009). *La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Université de Bretagne Occidentale.

De Freyman, J. et Richomme-Huet, K. (2012). Le phénomène successoral. *Entreprendre et Innover*, *14*(2), 9-19.

Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale*. Paris, Bayard.

Deschamps, B. et Durst, S. (2014). Revue de littérature anglophone sur les reprises externes de PME : proposition d'un cadre d'étude. *12e Congrès CIFEPME*. Agadir, Maroc, 29-31 octobre.

De Tienne, D.R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process : theoretical development. *Journal of Business Venturing*, *25*(2), 203-215.

Fouquereau, E., Chevalier, S. et Bosselut, G. (2015). Gestion psychologique de l'arrêt de la carrière chez les entrepreneurs de PME. Dans G. Lecointre (dir.), *Le Grand Livre de l'Économie PME* (p. 131-144). Paris, Gualino/Lextenso.

Friedman, M. et Rosenman, R.H. (1959). Association of specific overt behavior pattern with blood and cardiovascular findings. *Journal of the American Medical Association*, *169*, 1286-1296.

Fromenty, E. (2014). *Transmission de PME : impact du processus cessioneurial sur la santé des dirigeants cédants propriétaires* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Montpellier, Université Montpellier I.

Gharbi, V. (2012). Faut-il surveiller la santé des créateurs d'entreprise ? Dans O. Torrès (dir.), *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire* (p. 145-157). Bruxelles, De Boeck.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Dans A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologies et sciences de gestion* (p. 141-182). Pairs, Economica.

Grant, S. et Ferris, K. (2009). Measuring stress in entrepreneurs : are existing occupational stress scales relevant. *AGSE conference*. Université d'Adélaïde, Australie, 3-6 février.

Gumpert, D.J. et Boyd, D.P. (1984). The loneliness of small-business owner. *Harvard Business Review*, *6*(2), 18-24.

Holmes T.H. et Rahe R.H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic reaserch*, *11*(2), 213-218.

Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, De Boeck Université.

INRS (2013). *Le point des connaissances sur le stress au travail*. Récupéré le 24 septembre 2016 sur le site : http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED5021.

Inserm (2011). *Stress au travail et santé : situation chez les indépendants*. Synthèse et recommandations. Paris, Inserm.

Kets de Vries, M.F. (1995). *Les mystères du leadership*. Paris, Village Mondial/Pearson Education France.

Légeron, P. (2014). Stress. Dans P. Zawieja Philippe et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (p. 733-738). Paris, Le Seuil.

Mahé de Boislandelle, M. et Estève, J.-M. (2015). *Conduire une transmission en PME*. Cormelles-le-Royal, Éditions EMS.

Mariaux, P., Schippers, N., Eubelen, I., Panda, P.J., Hansez, I., Angenot, A. et Dupont, M. (2012). *Stress et santé des indépendants, quelles réalités, quelles solutions* ? Document de synthèse – enquête ULG et STES.

Meier, O. et Schier, G. (2008). *Transmettre ou reprendre une entreprise*. Paris, Dunod.

Minor, N. (2003). *Deciding to sell your business : the key to wealth and freedom*. Denver, Business Enterprise Press.

Mouline, J.-P. (1999). *Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale : une approche par les récits de vie* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Nancy, Université Nancy 2.

Mondelus, R.-M. et Torrès, O. (2012). Le rôle de la santé des dirigeants dans l'octroi de crédit aux PME. Dans O. Torrès (dir.), *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire* (p. 129-144). Bruxelles, De Boeck.

Mucchielli, A. (1996). Récits de vie. Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (p. 198-203). Paris, Armand Colin.

Observatoire AMAROK (2011). *La santé des dirigeants de PME/TPE en France : premiers résultats*. Récupéré le 24 septembre 2016 sur le site : http://www.observatoireamarok.net.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (2e édition). Paris, Armand Colin.

Pailot, P. (1999). Freins psychologiques et la transmission d'entreprise : un cadre fondé sur la méthode biographique. *Revue internationale PME*, *12*(3), 9-32.

Pailot, P. (2002). Mon entreprise, mon amour… de la difficulté des dirigeants à transmettre leur entreprise. *Actes du Colloque Les enjeux de la transmission d'entreprise*. Montepellier, Faculté d'Administration et de Gestion, 5 et 6 décembre.

Pailot, P. (2014). Le deuil dans les sciences de l'organisation : éléments d'analyse critique d'un transfert conceptuel. *Management international*, *18*(4), 12-31.

Roussillon, S. et Duval-Hamel, F. (2006). Le stress des dirigeants : mythe, compétence clé, risque pour l'entreprise ? EM Lyon, Écully.

Sanséau, P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherche qualitatives*, *25*(2), 33-57.

Scott, R. et Howard, A. (1970). *Social stress*. Chicago, Aldine.

Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, McGraw-Hill.

Stora, B. et Cooper, C.L. (1988). Stress at the top : the price of success among french corporate presidents. *Employee Relations*, *10*(1), 13-16.

TNS Sofres (2010). *Le stress des entrepreneurs*. Récupéré le 24 septembre 2016 sur le site : http://www.tns-sofres.com/sites/default/files/2010.05.27-stressentrepreneurs.pdf.

Torrès, O. (2010). L'inaudible et inavouable souffrance patronale : le cas du licenciement en PME/TPE. Dans G. Lecointre (dir.), *Le Grand Livre de l'économie PME* (p. 115-131). Paris, Gualino/Lextenso.

Torrès, O. (2012). *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*. Bruxelles, De Boeck.

Torrès, O. et Chabaud, D. (2013). La santé du dirigeant de PME : un sujet capital marginalisé. Dans D. Chabaud (dir.), *Qui sont (vraiment) les dirigeants de PME* (p. 41-56). Cormelles-le-Royal, Éditions EMS.

Torrès, O. et Lechat, T. (2012). Les événements de vie de l'activité entrepreneuriale. Dans O. Torrès (dir.), *La santé du dirigeant, de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire* (p. 159-176). Bruxelles, De Boeck.

Valléry, G. et Leduc, S. (2012). *Les risques psychosociaux*. Paris, Presses universitaires de France.

Vézina, M. (2010). *Santé mentale au travail : répondre à des besoins humains fondamentaux*. Travail et santé. Toulouse, ERES.

Volery, T. et Pullich, J. (2010). Healthy entrepreneurs for healthy businesses : an exploratory study of the perception of health and well-being by entrepreneurs. *New Zealand Journal of Employment Relations*, *35*(1), 4-16.

Vatteville, E. (1994). Le risque successoral. *Revue française de gestion*, (98), 18-27.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris, Economica.