

Les émotions du repreneur lors des négociations de transfert externe d'entreprise

Successor's Emotions during the Negotiation of External Business Transfers

Bérangère Deschamps et Thierry Lamarque



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/fcs/6117>

ISSN : 2261-5512

Éditeur

Association FCS

Les émotions du repreneur lors des négociations de transfert externe d'entreprise

Successor's Emotions during the Negotiation of External Business Transfers

Bérangère Deschamps et Thierry Lamarque

Introduction

La négociation constitue le point tournant du processus de transmission-reprise (Cadieux et Deschamps, 2011), dans la mesure où elle aboutit à la signature des actes juridiques ou à l'arrêt des discussions. En même temps, elle représente paradoxalement le point de départ pour le repreneur, puisque ce n'est qu'à partir de ce moment que l'acquéreur devient effectivement le nouveau dirigeant de l'entreprise achetée (Deschamps et Paturel, 2009). La négociation d'un transfert d'entreprise (Deschamps, 2018) constitue donc un espace de dialogue aux enjeux importants pour les acteurs impliqués (dirigeant en exercice, candidat(s) à la reprise et leurs conseillers respectifs). C'est dans le contexte particulier des transferts d'entreprises par des repreneurs individuels externes à la cible que se manifestent les émotions les plus marquées (Lamarque, 2018). En effet, à la différence des successions familiales et des transmissions aux salariés de l'entreprise, la confiance entre le dirigeant susceptible de quitter l'entreprise et le candidat à la reprise n'est pas préexistante aux négociations. Cet aspect exacerbe la dimension humaine des échanges entre les acteurs. Nous cherchons ici à repérer l'émergence des émotions du repreneur dans ce contexte de négociation qui, étonnamment, a fait l'objet de peu de recherche dans la littérature et à voir les conséquences qu'elles peuvent avoir sur le processus de négociation d'un transfert d'entreprise. Nous nous situons dans la lignée des travaux de Damasio (1994) pour lequel « *les émotions influencent de façon désastreuse le raisonnement* », et « *par*

certains côtés, la capacité d'exprimer et ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre des comportements rationnels » (Damasio, 1994, p. 9).

Par ailleurs, la négociation représente un champ de recherche à part entière. Elle est étudiée dans des domaines variés, social, politique, diplomatique, dans la sphère professionnelle ou privée. Il s'agit d'une problématique transverse présente, donc, également dans les activités entrepreneuriales. Basée sur les travaux de Dupond (1994) et Délivré (2005), Lamarque (2018, p. 30) en donne la définition suivante : « *un processus d'interactions sociales particulières, opportunistes, éphémères et non reproductibles, en vue d'un alignement d'intérêts initialement divergents entre les parties, combinant approches, stratégies, et techniques* ». La négociation s'entend comme un processus (MacKersie, 2007 ; Bellenger, 2015 ; Lax et Sebenius, 1986), avec ses aléas. Son éventuel échec s'explique par différentes raisons, parfois liées au contexte, mais aussi par les attitudes des participants, qui alternent entre la coopération et la compétition (Lax et Sebenius, 1986). Ces attitudes provoquent logiquement des réactions empreintes d'émotions. D'ailleurs, pour Lempereur et Colson (2010, p. 169), la gestion du processus de négociation consiste à « *gérer les tensions émotionnelles* ».

Nordqvist, Wennberg, Bau et Hellerstedt (2013, p. 1112) expliquent que « *manager un transfert d'entreprise revient à manager des émotions* ». Cet article étudie les émotions au cœur du processus de négociation dans le contexte entrepreneurial particulier des transferts externes de PME (Parker et Van Praag, 2011 ; Block, Thurik, Van der Zwan et Walter, 2013). Il répond à la question de recherche suivante : comment les émotions affectent-elles le processus de négociation d'un transfert externe d'entreprise ? D'un point de vue théorique, cet article vise à éclairer une étape du processus entrepreneurial, la négociation, jusque-là très peu étudiée par la recherche académique. Nos contributions managériales sont doubles : d'une part, notre recherche montre la présence d'émotions variées ressenties par le candidat à la reprise ; d'autre part, elle met en évidence l'impact potentiellement négatif de ces émotions sur la réussite de la négociation quand elles sont ressenties intensément. L'accompagnement des acteurs de la négociation par un tiers externe semble, par conséquent, indispensable. Nous avons organisé l'article en quatre parties. La première, relative à la revue de littérature, est séparée en deux pans : nous évoquons d'abord la littérature générique sur la négociation, son processus et les émotions qu'elle suscite ; nous relevons ensuite ce qui a été écrit sur les émotions dans le cadre spécifique des transferts d'entreprise. Cette revue de littérature montre qu'il existe peu de recherche étudiant spécifiquement les émotions au cœur d'un processus de négociation de transfert externe. Nous détaillons ensuite la méthodologie mobilisée. Les résultats présentent les émotions de manière chronologique en suivant les étapes du processus de négociation. Nous terminons par une discussion mettant en avant la compréhension et l'appréhension des émotions comme un facteur-clé de succès de la négociation en vue d'un transfert externe d'entreprise.

1. Revue de littérature

Notre objectif consiste à combiner deux éléments de littérature : les productions scientifiques sur la négociation (1.1) nous aident-elles à comprendre ce qui se joue dans la négociation d'un transfert externe (1.2) ?

1.1. La négociation : approches, processus et émotions

Notre revue de littérature s'attarde, dans un premier temps, sur les recherches portant sur la négociation en tant que stratégie des acteurs (1.1.1), son processus (1.1.2) et les émotions rencontrées par les acteurs (1.1.3).

1.1.1. Une évolution des approches de négociation, vers une vision globale et constructive

« La négociation est un processus de gestion des désaccords, en vue d'une satisfaction contractuelle des besoins » (Délivré, 2008, p. 100). La littérature sur la négociation a tendance à opposer les approches compétitives et les approches coopératives. Celles-ci donnent lieu à quatre stratégies de négociation observées chez les acteurs en présence : la compétition intègre des stratégies de rapport de force (1) et de manipulation (2) (Lempereur et Colson, 2010 ; Bellenger, 2015 ; Ghazal, 2005 ; Joule et Beauvois, 2002), alors que la coopération implique plutôt les stratégies du compromis (3) et des gains mutuels (4) (Fisher, Ury et Patton, 1982 ; Audebert, 2005 ; MacKersie, 2007 ; Lamarque et Story, 2013).

Cependant, un certain nombre de recherches présente les négociations comme un processus qui jette un pont entre compétition et coopération, au lieu de les opposer. Ainsi, Lax et Sebenius (1986) proposent une démarche globale de négociation prenant en compte les éléments statiques de la donne (analyse des intérêts des parties, des solutions de rechanges et des ententes possibles), et les éléments évolutifs de la négociation (création et revendication de la valeur). Pour aboutir à une solution satisfaisante pour les deux parties, les négociateurs ont donc à gérer en permanence la tension induite par l'alternance compétition-coopération. « Les négociateurs doivent apprendre, en partie l'un de l'autre, ce qui est possible et désirable pour tous deux. Pour cela, ils doivent coopérer jusqu'à un certain point. En même temps, les négociateurs cherchent à faire prévaloir leurs intérêts individuels. Cette volonté implique un certain degré de compétition » (Lax et Sebenius, 1986, p. 33). Lempereur et Colson (2010) abordent, pour leur part, les négociations dans une approche de résolution de problèmes, basée sur la création de valeur. Ils décrivent également la négociation comme une alternance de phases de compétition et de coopération, en écartant toutefois les approches purement instinctives et conflictuelles, basées sur des postures positionnalistes, pour préférer la collaboration. Pour Guedj (2015), il s'agit de tactiques mixtes, même s'il privilégie également les négociations présentant une dominante collaborative, permettant de pérenniser la relation entre les acteurs. Bellenger (2015) propose un modèle de négociation psycho-méthodologique, dénommé C-3C (Contact-Consultation, Confrontation, Concrétisation), qui écarte également les stratégies fondées sur le rapport de force et la manipulation, et s'inscrit dans une approche de négociation constructive.

Ces chercheurs remettent en cause la dichotomie compétition-coopération, et la dimension monolithique des négociations réelles, pour présenter un processus plus sophistiqué dans lequel sont intimement imbriquées création et revendication de la valeur, empathie et assertivité des acteurs, selon un comportement, tour à tour, altruiste et égoïste.

1.1.2. Le processus de négociation

Nous rassemblons ci-dessous la littérature spécialisée dans les négociations, qui explique qu'une négociation se déroule en cinq étapes.

1. La phase de préparation correspond à 80 % de la réussite d'une négociation (Méry, 2013). Pour faire face à un tel enjeu, Ury (1991) formalise une grille de préparation à la négociation permettant de passer en revue les intérêts, options, critères et propositions relatifs aux enjeux. Lorsqu'il s'agit de discussions simples, cette phase peut être menée par le négociateur seul. Dans le cadre de négociations complexes, cette préparation doit faire intervenir des conseils et experts en lien avec la technicité du sujet à traiter (MacKersie, 2007). Il s'agit alors de mettre au point une position commune au sein de l'équipe (Lax et Sebenius, 1986).
2. La phase de pré-négociation correspond à la première rencontre entre les parties prenantes, qui démarre souvent par le rituel des préliminaires de courtoisie, d'échanges préalables aux pourparlers permettant de créer une situation d'écoute et de bienveillance (Bercoff, 2009). Cette phase consiste à vérifier si une intention minimale de parvenir à un accord existe entre les parties, et à discuter des conditions préalables dans lesquelles cette négociation pourrait avoir lieu. Pour Bercoff (2009), cette phase est utile pour constituer un « capital relationnel » entre les interlocuteurs, c'est-à-dire établir la confiance et découvrir l'autre (détecter ses besoins, ses attentes, ses intérêts). Pour Malhotra (2017), cette étape doit normaliser le déroulement des négociations (mise en perspective des différentes étapes), définir l'espace de négociation (conseils, parties prenantes) et contrôler le cadre des échanges.
3. A ce stade, le souhait réciproque d'aller plus avant dans les discussions est acté. Chacun considère l'autre comme un interlocuteur valable et crédible. Cette phase d'ouverture de la négociation correspond au dévoilement des positions des acteurs en termes concrets sur les modalités de négociation en général et sur le prix de transaction en particulier (Guedj, 2015). Cette phase s'inscrit généralement dans une approche compétitive, chaque partie prenante campant sur ses positions (Lempereur et Colson, 2010).
4. Vient alors la phase d'évolution de la négociation : le processus de négociation voit alterner les quatre stratégies évoquées plus haut selon l'approche dominante des acteurs, compétitive ou coopérative. Bercoff (2009) présente les négociations sous la forme d'une combinaison d'approches compétitives-coopératives, et de stratégies, séquencées de la façon suivante : d'abord le rapport de force (approche compétitive) ; ensuite les concessions par un jeu de réciprocité (approche coopérative) ; puis la stratégie des gains mutuels par une recherche en commun de solutions acceptables basées sur la création de valeur (approche coopérative) ; enfin, le partage de la valeur à partir de critères de répartition (retour au rapport de force dans une approche compétitive).
5. La clôture de la négociation permet aux parties prenantes de formaliser l'accord, mais elle peut aussi correspondre à un constat d'échec mettant fin aux pourparlers. Dans le cas le plus favorable, cette phase ultime intervient après que les protagonistes aient envisagé toutes les solutions permettant d'améliorer l'accord et les meilleures options pour répartir la valeur. Elle se conclut par la contractualisation des engagements respectifs. A l'instar de la phase d'entrée dans le processus (pré-négociation), cette phase de sortie du processus doit créer un cadre et du lien (Lempereur et Colson, 2010).

1.1.3. Les émotions lors d'un processus de négociation

La littérature fait état de moments critiques lors desquels les discussions changent d'orientation, parfois brutalement (« *turning points* » selon Druckman, 2008). L'émergence de ces moments critiques provoque un phénomène de cristallisation des

négociations autour de sujets de controverse (Druckman, 2008), sources de tensions et d'émotions. Dans le champ des négociations, nous notons un intérêt chez De Callières (2015) qui repère, dès 1716 : « *il faut surtout qu'un bon négociateur ait assez de pouvoir sur lui-même* » (De Callières, 2015, p. 22). Il cite à ce titre le cardinal Mazarin comme l'un des plus grands négociateurs de son temps, « *absolument maître de tous les effets extérieurs* » (p. 22). Walder (1958) décrit le négociateur expérimenté comme « *sec de tout ruissellement humain* » (p. 160).

On comprend donc que les émotions sont présentes dans une négociation. Wood Brooks (2010) et Lempereur et Colson (2010) analysent comment les émotions influencent les négociateurs et le cours des négociations. Les enjeux des négociations dépassent, en effet, le simple échange économique : « *il s'y joue de l'estime de soi, de la reconnaissance sociale, des stratégies de pouvoir, des jeux de séduction, des questions identitaires, des options politiques ou philosophiques* » (Wood Brooks, 2010, p. 4). Il faut « *passer des émotions à la résolution de problèmes* » (Lempereur et Colson, 2010, p. 172).

Wood Brooks (2017) considère que la gestion de ses propres émotions et de celles de l'autre partie lors de négociations permet d'obtenir de meilleurs résultats. Cette auteure convoque des émotions positives et négatives (anxiété, colère, déception, regrets, joie, tristesse et enthousiasme) et les classe selon l'avancement des pourparlers. Elle observe donc les phases suivantes : (1) l'anxiété est provoquée par l'importance des enjeux et intervient le plus souvent avant le début du processus de négociation, et lors de la phase d'ouverture des négociations. Cette émotion est contre-productive car elle peut inciter à la fuite, alors que les négociations s'inscrivent dans la durée. (2) La colère et l'enthousiasme interviennent plutôt dans « le feu de l'action », au cœur des négociations. La colère s'avère nuisible au processus de négociation car elle aggrave le conflit, réduit les bénéfices communs, provoque des risques d'enlisement, et surtout compromet la relation des acteurs sur le long terme (spirale conflictuelle de Bernatchez, 2003). (3) La déception, la tristesse, la joie et les regrets sont le plus souvent observés en fin de négociations. La vitesse du processus de négociation peut générer de la déception, de la tristesse ou des regrets, car les participants se demandent parfois s'ils n'auraient pas pu obtenir davantage. (4) La joie, quant à elle, demande à être réfrénée, car elle peut laisser penser à la partie adverse qu'elle a fait une mauvaise affaire.

1.2. Les émotions dans les transferts d'entreprise

Les émotions, nous venons de le lire, font partie des négociations. Nous cherchons maintenant à caractériser les émotions (1.2.1), avant de vérifier leurs présences au sein des transferts d'entreprise (1.2.2).

1.2.1. Caractérisation des émotions

Les émotions sont étudiées dans des disciplines variées, telles que la psychologie, la médecine ou les sciences de gestion. En entrepreneuriat, les émotions sont retenues pour expliquer les décisions prises par les dirigeants d'entreprises (Shepherd, 2011), l'entrée vers l'entrepreneuriat (Parker et Van Praag, 2012 ; Block, Thurik et Van Der Zwan, 2013) ou les échecs entrepreneuriaux (Shepherd, Wicklund et Haynie, 2009 ; Byrne et Shepherd, 2015). Les dimensions rationnelles et émotionnelles des actions entrepreneuriales sont souvent associées (Dubard Barbosa, 2007). Ainsi, chez un même

entrepreneur, on peut trouver à la fois une approche intuitive (fortement marquée par l'affectif) et une approche analytique (rationnelle), même si l'une est prédominante. Les individus privilégiant des modes de prise de décision intégrant une dimension affective importante ont tendance à minimiser le risque d'échec. Cette manière de penser est chargée en émotions (Deschamps et Geindre, 2011) car elle fonctionne par associations en lien avec l'expérience du décisionnaire. Automatique et facile, elle permet une prise de décision rapide, auto-validée. Cette idée rejoint l'excès de confiance développé par Bessière et Pouget (2012).

Lajante et Lux (2018) retiennent l'expérience émotionnelle de l'individu pour expliquer les réactions et comportements. Pour ces auteurs, l'émotion est une réponse à un processus d'évaluation d'une situation. « *Le résultat de ce processus d'évaluation séquentiel est la formation d'un épisode émotionnel, qui se traduira par des réactions physiologiques (par exemple, l'augmentation de la réponse cutanée liée au niveau de stress ressenti), expressives (par exemple, des expressions faciales négatives pour communiquer sa désapprobation), subjectives (par exemple, le sentiment d'éprouver des émotions négatives liées à la nature anxiogène de l'événement)* » (Lajante et Lux, 2018, p. 8). Il s'agit de perceptions. Une perception ne peut être envisagée comme exclusivement rationnelle et admet que l'interprétation, la subjectivité et les émotions jouent un rôle. Lajante et Lux (2018) expliquent que l'interprétation et les jugements de l'individu reposent sur ce qu'il est, son background et ses expériences.

Nordqvist et al. (2013) associent les émotions aux transferts d'entreprise. La section suivante relève la littérature dans ce domaine.

1.2.2. Les émotions éprouvées par les acteurs du transfert d'entreprise

Lors d'un transfert externe d'entreprise, c'est-à-dire quand le repreneur n'a aucun lien préalable avec l'entreprise reprise (Deschamps, 2018), un chassé-croisé se produit entre le vendeur et l'acquéreur (Chabert, 2005). L'entreprise, qui se trouve au cœur du transfert, vit cette transition. Chacun des acteurs perçoit les enjeux des relations qui se nouent. L'attachement aux personnes, aux entreprises et aux activités (Salvato, Chirico et Sharma, 2010) en est une des manifestations, ce qui génère justement de la peur, puisque l'entreprise et/ou l'activité sont affectées par le transfert. Celui-ci présente indéniablement des caractéristiques humaines et sociales, au-delà des éléments purement juridiques et financiers auxquels il est généralement associé (De Freyman, Paturel et Richomme-Huet, 2011). Ainsi, le vendeur et l'acquéreur sont traversés d'émotions susceptibles d'impacter le processus dans son ensemble.

La littérature a été attentive aux émotions du cédant, le dirigeant sortant. Ainsi, pour le vendeur, passer le relais est vécu comme un arrachement, notamment par les propriétaires dirigeants fondateurs de l'entreprise transférée, car ils l'ont développée en y investissant l'essentiel de leur temps, de leur énergie et de leurs ressources personnelles. La théorie du deuil (Pailot, 2000 ; Bah, 2011, Kübler-Ross et Kessler, 2009) ou celle de transition de rôle (Ashforth, 2001) expliquent cette période de changement pour le vendeur. Chabert (2005) observe, quant à elle, cinq émotions identifiables chez les cédants : la joie, la peur, la honte, la tristesse et la colère. Kammerlander (2016), à partir du champ d'étude de la finance comportementale, considère qu'une partie du prix consenti par le cédant comprend cette composante émotionnelle.

Concernant le repreneur, le dirigeant entrant, décider de faire l'acquisition d'une entreprise n'est pas anodin car il s'agit bien souvent d'un projet très engageant dans sa

vie professionnelle et personnelle (Cadieux et Deschamps, 2011). Lors de la préparation de son projet de reprise, il se projette en tant que nouveau dirigeant de l'entreprise qu'il a identifié. Il ressent la peur de l'échec (Dubard Barbosa, 2007) et se questionne sur le fait de faire, ou non, le bon choix. Dans sa décision d'acquérir une entreprise, Deschamps et Geindre (2011) montrent que le candidat peut se trouver « aveuglé » : les biais cognitifs (ayant trait à l'analyse) et affectifs (ayant trait aux émotions) modifient les repères des candidats repreneurs et leurs savoirs élémentaires, altèrent la rationalité de leur décision de reprendre et peuvent les conduire à des situations d'échec. Soit les risques ont été pris en connaissance de cause, soit ils n'ont pas été identifiés. Les biais portent sur l'évaluation des critères de décision. Ils perturbent le processus de décision rationnel du candidat à la reprise d'entreprise et le conduisent à s'engager à tort dans un processus de reprise. Dans leur recherche, l'échec apparaît comme un révélateur du (des) risque(s) pris par le repreneur. Il est interprété comme un symptôme d'un risque mal (ou non) appréhendé, traversé par les émotions. Plus en aval du processus, les émotions s'expliquent par un paradoxe entre continuité et changement d'une part, rupture d'autre part, et par la peur, pour chacun des protagonistes, de ce qui va suivre (Deschamps, 2003). En effet, le fait même de changer de dirigeant implique des changements, voire des ruptures (Fiegener, Brown, Prince et File, 1994). Ils sont sources d'inquiétude : celle d'échouer pour l'acquéreur ; celle d'une autre vie pour le vendeur ; celle de l'avenir pour les collaborateurs de l'entreprise transférée. Pour Chabert (2005), les échecs relèvent à 80 % du facteur humain. Cette auteure parle d'enjeux psychologiques pour les trois types d'acteurs. L'émotion des acteurs marque le volet fondamentalement humain des transferts d'entreprises.

Les émotions ressenties par le vendeur et l'acquéreur sur l'ensemble du processus de transfert sont assez peu étudiées. En particulier, les émotions vécues spécifiquement par le repreneur lors du processus de négociation sont ignorées par les chercheurs. Pourtant, les enjeux étant tellement importants pour les acteurs, il semble certain que se manifeste un grand nombre d'émotions, parfois difficiles à maîtriser. En revanche, on trouve des recherches sur l'accompagnement nécessaire des repreneurs d'entreprise, sur des aspects non techniques (non liés aux problématiques juridico-financières) (Deschamps, Fatien et Geindre, 2010 ; St Jean, 2011 ; Thévenard-Puthod, Picard et Chollet, 2014) évoquant l'idée d'un besoin de soutien sur des éléments d'ordre plus personnels.

Deschamps (2000) présente le processus mené par le repreneur en trois étapes (le processus de prise de décision, le processus de reprise et le processus d'entrée). Picard et Thévenard-Puthod (2004) ajoutent une phase de transition avant le processus d'entrée. Cadieux et Deschamps (2011) proposent une vision intégrée des processus du dirigeant sortant et du dirigeant entrant selon un processus en quatre étapes (la réflexion personnelle, la mise en oeuvre, la transition et la nouvelle direction). Enfin, Deschamps (2018) synthétise ces écrits en proposant trois étapes : le pré-transfert, le transfert en lui-même et le processus post-transfert. Quoi qu'il en soit, les chercheurs s'accordent pour placer le processus de négociation en amont de la signature et donc comme préalable à la prise de fonction effective du nouveau dirigeant (Deschamps, 2002). Bien que cette étape soit déterminante dans la poursuite du processus, elle n'a pas fait l'objet de développements académiques. Bornard et Thévenard-Puthod (2009) l'expliquent par le fait que la négociation représente une boîte opaque, difficile à observer.

La littérature sur les négociations nous éclaire sur des types d'émotions ou d'états émotionnels. Nous cherchons à identifier ce qui se joue lors du processus de négociation d'un transfert d'entreprise.

2. Protocole méthodologique

Lajante et Lux (2018) expliquent qu'aucune méthode existante ne permet de mesurer l'émotion dans une situation donnée. Nous cherchons ici à les repérer et les observer, pas à les mesurer. Les outils neurophysiologiques pourraient éventuellement être mobilisés dans une recherche ultérieure, mais la négociation d'un transfert d'entreprise s'avère tellement délicate que nous avons privilégié les méthodes traditionnelles de collecte des données par entretien en face à face et par observation directe (Walsh, 2015). « Les méthodes objectives de mesure directe des émotions (e.g. électromyographie faciale) nécessitent un appareillage et un contexte qui rendent difficiles la collecte et l'interprétation des données » (Giannelloni et Le Nagard, 2015, p. 6). Pour Damasio (1994), la perception des émotions correspond à la perception directe du corps. C'est par le corps que nous observons la manifestation des émotions, par ses attitudes non verbales. Par cette approche méthodologique, nous sommes en mesure d'observer une des manifestations de l'épisode émotionnel, celle des expressions. Le volet physiologique est plus délicat à observer. Quand nous l'avons repéré, nous le mentionnons dans nos résultats.

2.1. La collecte des données

Gavard-Perret et al. (2012) suggèrent de recourir aux entretiens individuels dès lors qu'il s'agit d'explorer des processus individuels complexes. Nous avons donc retenu cette méthode, la plus adaptée à l'analyse en profondeur du phénomène étudié et à sa compréhension. Nous avons procédé à une triangulation des points de vue en recueillant les témoignages de plusieurs catégories de répondants (repreneurs, experts-comptables, avocats), ce qui a nécessité l'élaboration de plusieurs guides d'entretiens ad hoc. Cette approche triangulée améliore la validité de notre recherche (Gavard-Perret et al., 2012) ; d'autant que grâce à la position de conseil-acheteur de l'un des auteurs, une observation participante *in situ* des négociations a été réalisée. La collecte des données relève donc de plusieurs matériaux (Cf. annexe 1 pour une représentation complète de la démarche méthodologique).

1. Dix entretiens semi-directifs ont été menés à partir d'un guide comportant 120 questions, auprès de repreneurs impliqués dans des négociations de transferts externes d'entreprises depuis moins de deux ans. Pour des questions évidentes de mise en confiance des acteurs, nous nous sommes positionnés uniquement sur un point de vue. Nous avons recueilli uniquement celui du repreneur. Ces entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits. La campagne d'entretiens individuels a été menée jusqu'à ce que nous constatons que le dernier entretien réalisé n'apportait plus d'information supplémentaire à l'étude du phénomène étudié (concept de *saturation théorique* de Glaser et Strauss, 1967).
2. Dans trois cas, nous avons complété cette phase d'entretiens bilatéraux par une triangulation des points de vue des différents acteurs des négociations. Nous avons mené cinq entretiens semi-directifs auprès des membres de la coalition des repreneurs : expert-comptable, avocat, conseil acheteur.

3. Nous avons également consigné dans le « journal des négociations » les observations des 35 négociations auxquelles nous avons participé. Les observations réalisées *in situ* ont consisté à repérer les éléments expressifs de l'épisode émotionnel (Lajante et Lux, 2018). Selon Giannelloni et Le Nagard (2015, p. 9), la mesure des réactions affectives relève de trois grandes stratégies : « les mesures psychobiologiques (activité cardiaque, pression artérielle, activité électrodermale, électro-encéphalogramme, etc.), les rapports subjectifs et l'observation d'un comportement moteur, tel que les expressions faciales ou les mouvements corporels ». Cette observation a été préparée en amont par l'élaboration d'une grille d'observation de la communication non verbale des acteurs lors des négociations (Cf. annexe 2). Nous avons cherché à observer et décrypter le langage corporel, expression du « non-dit ». Ce journal a pour objet de caractériser les différentes stratégies des acteurs lors des 35 échanges repreneur-cédant et/ou conseils auxquels l'un des auteurs a participé. Nous l'avons outillé par des notes de terrain (notes factuelles d'observation du déroulé des négociations), des notes méthodologiques et des notes d'analyse (éléments explicatifs des facteurs-clés de succès ou d'échec des négociations ; Gavard-Perret et al., 2012). A l'instar des travaux de Gioia et Chittipeddi (1991) concernant les changements stratégiques au sein des entreprises, le couplage d'entretiens repreneurs enregistrés et d'observations participantes en temps réel permet de « rentrer dans la boîte noire » que constituent les négociations de transferts d'entreprises, transactions très confidentielles.

Notre campagne de collecte, basée sur le couplage entretiens repreneurs et experts / journal des négociations, s'est déroulée de juin 2016 à juin 2017. Les entretiens semi-directifs repreneurs et experts ont eu lieu de mars à juin 2017. Parallèlement à la sélectivité de notre cahier des charges ci-dessus, la constitution de notre panel a été guidée par un objectif de diversification (Cf. annexe 3 pour la description de l'échantillon). Elle s'exprime en termes de profils repreneurs (âges de 36 à 55 ans, formations initiales (technique, commerciale, ...), parcours salarial (poste, responsabilité, taille des équipes managées, ...), secteurs-cibles (agro-alimentaire, industrie, médical, sport, formation), position capitalistique du repreneur au sein de la cible (majoritaire ou minoritaire), accompagnement du repreneur sur son projet (seul, conseil acheteur, expert-comptable, avocat d'affaires), issue des négociations (échecs ou succès).

2.2. Le traitement des données

L'ensemble des matériaux recueillis (entretiens repreneurs, entretiens experts, observations du journal des négociations) a donné lieu à un codage à partir de l'outil d'analyse statistique SPHINX iQ (version Quali), puis à une analyse de contenu et à une analyse lexicale. Préalablement à la codification, les entretiens repreneurs et experts, ainsi que le journal des négociations, ont fait l'objet d'une retranscription structurée autour de jalons et balises afin de permettre une reconnaissance des données par le logiciel Sphinx. Les matériaux ont été codifiés à partir de plateformes en ligne mises à disposition par le laboratoire Sphinx.

Ce travail nous a conduit à définir les thèmes ou sujets d'analyses (codification de premier niveau), et les sous-thèmes correspondant aux idées ou concepts identifiés chez les répondants (codification de second niveau). Egalement, afin de focaliser notre attention sur les émotions lors du processus de négociation de transfert, nous avons concentré nos travaux de codification manuelle sur les thématiques suivantes : la négociation (processus), l'issue de la négociation (réussite ou échec), les éléments facilitant ou bloquant le processus de négociation (incluant les émotions), le rôle des

conseils, le rôle de l'entourage du repreneur et du cédant (pour les entretiens repreneurs). L'observation de la négociation, les notes d'analyse (pour le journal des négociations) ont fait l'objet d'un traitement manuel. Les entretiens repreneurs et experts ont fait l'objet d'analyses automatiques : aperçu lexical, mots, verbatim et caractérisation selon la partie prenante (expert-comptable et avocat du repreneur). Ce dernier traitement nous permet de mieux définir le rôle et la vision de ces conseils sur l'opération. Partant des mots qu'ils ont utilisés, ce traitement permet de déduire le contenu sémantique de leurs réponses. L'aperçu lexical et sémantique donne une vision globale du corpus analysé sous forme de nuages de mots qui illustrent les idées générales abordées lors des entretiens. La synthèse comparative par partie identifie les mots-clés et verbatim représentatifs utilisés dans chacune des sept parties qui composent le guide d'entretien. L'analyse des opinions et de l'orientation qualifie les sentiments et opinions des repreneurs, et l'orientation des réponses selon les mots-clés et concepts identifiés. L'analyse de contenu automatique via thésaurus consiste à identifier les thèmes généraux, idées principales et concepts contenus dans les entretiens à partir d'un thésaurus intégré au logiciel Sphinx (Larousse, 1991). En complément de ces analyses générales, nous avons procédé à deux traitements spécifiques permettant d'approfondir l'étude intrinsèque de la phase de négociation : l'analyse spécifique du corpus « négociations » et l'analyse spécifique des cas de triangulation.

3. Résultats

Notre revue de littérature a identifié cinq étapes lors d'un processus de négociation. Notre terrain confirme cet enchaînement, et nous a permis d'analyser chaque phase du processus de négociation en termes d'émergence et de gestion des émotions des acteurs lors des échanges. Nous pouvons donc décrire un sous-processus de négociation du transfert d'entreprise dans le processus global du transfert. Pour rappel, le processus de négociation intervient après avoir étudié l'ensemble des paramètres de la reprise, relatifs à une entreprise ciblée, et aboutit à la signature des accords (Deschamps et Paturel, 2009).

3.1. Les émotions lors de la phase de préparation de la négociation

En amont du processus de négociation, cette phase consiste pour le repreneur à analyser les informations à sa disposition concernant la cible convoitée. Notre étude montre que les repreneurs accordent une grande importance à cette étape mais les émotions du repreneur semblent absentes. Il s'agit, en effet, d'une étape préparatoire et analytique, menée par le repreneur seul, ou faisant l'objet d'une réunion de travail intra-coalition avec ses conseils. Il est surprenant de constater cette absence d'émotion à ce stade. Les émotions semblent apparaître dès lors que le candidat repreneur a vu la cible, rencontré le cédant, et peut avoir une représentation « concrète » de la reprise.

3.2. Les émotions lors de la phase de pré-négociation

Cette phase correspond à la première rencontre entre le repreneur et le cédant. Dans 9 cas sur 10, elle se passe sans la présence des accompagnateurs du repreneur. Cela s'explique car lors de cette étape, le sujet du prix ou des conditions de transfert sont

rarement abordés (3 cas). Le repreneur cherche ici à convaincre le cédant du sérieux de sa démarche et de sa capacité financière à mener l'opération à bien. Egalement, il espère le séduire par sa personnalité et ses valeurs, sur leurs compatibilités avec celles du cédant et de la culture qu'il a insufflée dans sa société. Dans cette phase, nos résultats montrent avant tout un jeu d'échange d'informations entre le repreneur et le cédant, sans véritable enjeux de négociation. « *Le cédant ne parlait pas d'argent, pas de process. Il ne parlait que de la société* » (Sébastien G.). Cette étape, qualifiée par certains de « *cordiale* » et de « *coopérative* », apparaît donc assez neutre en termes d'émotions. Le candidat semble avoir besoin de se projeter dans cette cible et donc de s'imaginer en tant que nouveau dirigeant. Les négociations doivent donc être davantage engagées pour qu'il ressente des émotions, afin qu'il entrevoit la possibilité réelle du rachat. A ce stade, le projet de reprise demeure encore désincarné.

3.3. Les émotions lors de la phase d'ouverture de la négociation

Après avoir fait connaissance et validé le sérieux de leur projet respectif, le repreneur et le cédant engagent les premières discussions concrètes quant aux modalités de l'opération envisagée (valeur de transaction, financement de l'acquisition, montage de l'opération). Les verbatims issus du terrain montrent le changement d'attitude des cédants et de leurs conseillers : « *Les premiers échanges étaient extrêmement compétitifs* » (Pascal). « *Le cédant m'a dit qu'il avait quelqu'un d'autre d'intéressé et que le prix n'était pas négociable* » (Jean-Pascal). Dans cette étape de négociation, nos répondants nous font part de leur anxiété. « *On est arrivé à ce deuxième rdv qui était un rdv de négociation. On avait peur que ça ne se passe pas bien, on se disait que ce n'était pas gagné...* » (Florent). Ce sentiment d'anxiété tient au fait que le repreneur, seul ou accompagné, doit aborder le sujet du prix sans connaître, le plus souvent, les attentes financières du cédant (le sujet du prix n'apparaît que dans 3 cas, nous l'avons vu, dans la phase précédente).

3.4. Les émotions lors de la phase d'évolution de la négociation

A ce stade, le repreneur et le cédant ont échangé sur leurs positions respectives en termes de prix et de modalités de transfert. L'ouverture des négociations a mis en évidence leurs premières divergences, bien souvent relatives à la valeur de transaction. L'oscillation des négociations entre phases compétitives et coopératives est provoquée par la survenance de moments critiques lors des échanges. S'ils sont mal gérés par le repreneur, ils constituent autant de points de ruptures potentielles des discussions en cours. Il n'est pas rare de voir plusieurs sujets de discordes provoquer des moments critiques à répétition dans une même négociation. « *Il y a eu trois moments critiques : le calcul de l'excédent de trésorerie, le périmètre de la cession et le montage financier de l'opération* » (Sébastien B.). Ces controverses se traduisent le plus souvent par des périodes de crises et de blocages des pourparlers et se soldent parfois par un arrêt pur et simple des négociations. « *C'est l'earn out qui a été un point de bascule. Après l'histoire de l'earn out, le cédant s'est braqué. La discussion s'est vraiment tendue à ce moment-là* » (Sylvain). « *La négociation de la GAP a constitué un 2ème moment critique. L'avocat du cédant a dit « je refuse de signer ça »* » (Philippe). Comme l'indique ce dernier témoignage, ce sont parfois les conseils du repreneur et du cédant qui entrent en conflit et provoquent une période de crise.

Par ailleurs, la négociation peut prendre un tour personnel, relatif aux besoins et intérêts du cédant. « Attention, si vous ne mettez pas Sophie [la directrice générale] en confiance et dans de bonnes conditions, ça sera problématique » (Sébastien B.). Également, il arrive que le vendeur recherche son fils spirituel. « En fait, j'ai remporté le deal sur un sujet, c'est que j'ai dit « je reprends toute l'équipe », alors que l'autre repreneur voulait virer tout le monde et mettre ses hommes à la place » (Philippe). Loin d'être anecdotiques, ces intérêts particuliers ou sous-jacents du cédant apparaissent une fois sur deux dans l'évolution de la négociation. Ces éléments confirment l'importance de la dimension relationnelle et attitudinale repreneur-cédant. C'est bien souvent la relation de confiance qui permet aux acteurs d'imaginer des solutions de sortie de crises liées aux divergences d'intérêts explicites ou implicites.

Conséquemment, l'évolution des pourparlers provoque un véritable « maelström émotionnel » dans l'esprit des parties prenantes, tant par la diversité que par la puissance des sentiments évoqués. Dans cette phase, les témoignages de nos répondants permettent en particulier d'identifier les émotions suivantes :

1. la colère : « Il [le cédant] a commencé à me mettre la pression en me disant que quelqu'un se positionnait avec une offre à 900 K€. Je n'ai pas du tout apprécié car je n'aime pas qu'on me force la main. Ça m'a énervé. Je me suis dit « si le cédant me fait ce coup-là, je crée une boîte concurrente, je m'installe en face, et là, ça va mal se passer ». C'était idiot comme réaction. Je ne l'aurais pas fait, c'était juste une réaction un peu émotive » (Philippe).
2. l'enthousiasme (même s'il est éphémère) : « Voilà, on était d'accord sur tout, et il y avait une telle ambiance et un tel état d'esprit positif, qu'on ne s'est pas vraiment méfié, alors qu'on aurait dû » (Guillaume). « Ça a été des « montagnes russes émotionnelles »... Après une grosse phase de négociation en décembre, on était tous contents. Il [le cédant] m'a rappelé quelques jours plus tard en me disant « Sébastien, je me suis fait complètement avoir, j'ai trop lâché, ce n'est pas honnête, ça ne va pas du tout. Il faut qu'on reprenne tout » (Sébastien G.).
3. la crainte, qui se traduit par un sentiment de doute sur l'attitude de l'autre ou sur les chances d'aboutissement de l'opération : « il y a des phases où on n'était moins sûr que ça aboutisse » (Benoît). « Je commence à avoir des doutes par rapport au cédant » (Jean-Pascal). Notre journal des négociations consigne également de belles illustrations de ce sentiment de crainte observé chez le repreneur. Cette émotion se traduit par des signes de crispation, d'anxiété et d'impatience.

Il apparaît que ces émotions puissent exister de manière concomitantes ou chronologiques. Chaque situation de négociation est unique. Cependant, à l'instar du témoignage de Sébastien G. qui fait état de « montagnes russes émotionnelles », nous observons dans cette phase une alternance d'émotions chez les acteurs. Ces changements d'états psychologiques sont liés à l'apparition de nouveaux sujets de discordes entre le repreneur et le cédant au fur et à mesure que le processus de négociation progresse.

3.5. Les émotions lors de la phase de clôture de la négociation

A l'issue d'un processus souvent chaotique, émaillé de coups de théâtre et de retournements de situation, cette phase marque la fin des négociations en actant un échec des négociations, ou en contractualisant un accord préservant les principaux intérêts du repreneur et du cédant à l'occasion de l'étape ultime du closing (levée des clauses suspensives et cession définitive des titres de l'entreprise). Pour ce faire, les protagonistes vont devoir procéder dans cette phase aux derniers ajustements

nécessaires à un accord global. Cette ultime étape de négociation nous permet d'identifier de nouveaux états psychologiques chez le repreneur dans ce processus riche en émotions :

1. la déception et la tristesse lorsque la négociation (et donc le projet de reprise) échoue : « *C'est forcément une déception. Je me disais quand même que cette entreprise était faite pour moi* » (Jean-Pascal). « *J'ai éprouvé beaucoup de déception à la fin de l'opération* » (Jean-Marc). « *C'est une forme d'échec, ..., une forme de déception, ..., c'est un coup à encaisser* » (Florent).
2. la joie rapportée par les témoignages de repreneurs ayant mené des négociations couronnées de succès : « *C'était la fin d'un long processus, et il y a eu du soulagement de chaque côté. En fait, ça nous a épuisé physiquement et nerveusement, et ça nous a apaisé. On s'est dit que malgré les difficultés, on y était arrivé, qu'on avait été jusqu'au bout. Donc, de la joie d'y être arrivé, et ce gros « ouf » de soulagement. Pareil pour le cédant, car il n'avait pas de plan B* » (Sébastien B.). « *C'est un soulagement respectif ! On est content que ce soit fini, comme un marathonien qui passe la ligne d'arrivée. Moi, je suis content parce que je suis chez moi, ce n'est plus un projet, c'est une réalité* » (Pascal).
3. des regrets : malgré la réussite de l'opération, le repreneur peut avoir le sentiment qu'il aurait dû/pu mieux négocier. « *J'étais content d'être arrivé au bout du processus. En même temps, je n'étais pas content d'avoir lâché sous la pression plus d'argent que ce que j'avais prévu* » (Philippe). « *Il y a des points qu'on accepte un peu à contrecœur. C'est ça qui est embêtant, ça met un peu de tension juste avant la reprise. On essaie tous de faire des compromis, mais forcément, on n'a pas tout ce qu'on veut, que ce soit d'un côté ou de l'autre* » (Benoit). Les regrets concernent également l'absence ou le mauvais accompagnement. « *C'est de l'amertume. Je pense que je n'ai pas été trop aidé* » (Sylvain). « *Ils [mes conseils] ont manqué de vigilance, ils ont manqué de métier* » (Guillaume).
4. le stress : nos témoignages montrent un climat de tension palpable. Ce sentiment de stress s'exprime chez nos répondants à la fois par la peur d'échouer et par la peur de réussir. Les sujets juridiques et financiers dans cette phase créent un état de stress chez le repreneur, qui a conscience que ces derniers obstacles peuvent faire avorter l'opération. « *Tout ça, c'est lourd car il y a le stress d'avoir les accords bancaires* » (Pascal). De manière plus inattendue, le stress apparaît dans la peur de réussir, dans le poids des responsabilités : « *Je m'attendais à être beaucoup plus heureux et satisfait que ça... Je suis responsable de 21 personnes, je dois m'assurer que les affaires rentrent, que la boîte se développe. Je me suis engagé vis-à-vis de mes associés, de fonds d'investissement, de banques. J'y ai mis mes économies. Est-ce que je n'ai pas fait la plus grosse bêtise de ma vie ?* » (Sébastien G.).

Là encore, chaque processus de négociation étant unique et dépendant des acteurs, de la situation de l'entreprise, de ses perspectives, l'expression de ces émotions n'apparaît pas simultanément.

Le tableau 1 synthétise les émotions manifestées lors du processus de négociation. Nous ne cherchons pas ici à mettre en avant des moments critiques qui résulteraient des émotions ressenties par les participants à la négociation. Nos résultats montrent les éventuels moments de tension lors de la négociation, tensions individuelles ou au contraire bilatérales.

Tableau 1 : La manifestation des émotions lors des phases de négociation

| Phases de négociation | Préparation de la négociation | Pré-négociation | Ouverture de la négociation | Evolution de la négociation | Clôture de la négociation |
|-----------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------------|---|
| Emotions dominantes | NS | Neutre | Anxiété | Colère Enthousiasme Crainte | Déception Tristesse Joie Regrets Stress |

4. Discussion

L'observation fine de chaque phase de négociation, de la préparation à la clôture des pourparlers, nous permet d'identifier à chaque étape du processus, le jeu et le positionnement stratégique des acteurs et les émotions auxquelles ils sont soumis. Lors des étapes de négociations, nos résultats font ainsi apparaître une évolution stratégique des acteurs selon un enchaînement *manipulation - rapport de force - oscillation compétition/coopération - compromis*. De même, nos répondants décrivent le processus de négociation sous la forme d'une trajectoire émotionnelle *anxiété - colère/enthousiasme/crainte - déception/tristesse/joie/regrets/stress*. Ces résultats nous permettent de compléter le tableau précédent quant aux stratégies, aux jeux et aux émotions des acteurs (Cf. tableau 2).

Tableau 2 : La caractérisation des cinq phases de négociation

| Phases de négociation | Préparation de la négociation | Pré-négociation | Ouverture de la négociation | Evolution de la négociation | Clôture de la négociation |
|------------------------------|--|--------------------------------------|---|---|--|
| Objectifs | Négociation interne avec l'équipe conseil | Premier rendez-vous repreneur-cédant | Premiers échanges concrets sur les modalités de l'opération | Enchaînement des entretiens (face à face, mails, téléphone) | Finalisation et contractualisation de la négociation |
| Acteurs | Repreneur seul ou coalition repreneur | Repreneur-cédant | Repreneur-cédant avec ou sans les conseils | Coalitions repreneur/cédant | Coalitions repreneur/cédant + financiers |
| Jeux des acteurs | Jeux d'alignement des analyses intra-coalition | Jeux de séduction | Jeux positionnalistes | Jeux oscillatoires conflit / collaboration | Jeux d'alignement des intérêts extra-coalition |
| Stratégies dominantes | Collaboration interne | Manipulation | Rapport de force | Alternance compétition / coopération | Compromis |
| Emotions dominantes | Non Significatif | Neutre | Anxiété | Colère Enthousiasme Crainte | Déception Tristesse Joie Regrets Stress |

Bien sûr, il ne s'agit là que de caractéristiques dominantes et d'observations génériques, la contingence des opérations constituant le dénominateur commun de ce

processus complexe. Ces résultats apportent toutefois aux repreneurs une mise en perspective du déroulement des négociations en termes d'évolution probable de la stratégie du cédant et de manifestation des émotions qu'ils doivent se préparer à gérer. Sans en faire des facteurs prédictifs de la réussite ou de l'échec de la négociation, ces éléments éclairent le repreneur sur le déroulé de la négociation et de ses composants.

Nos résultats issus du terrain confirment bien la prévalence des sept émotions évoquées par Wood Brooks (2017) lors de notre revue de littérature (l'anxiété, la colère, l'enthousiasme, la déception, la tristesse, la joie et les regrets), puisque nous les retrouvons parmi les sentiments les plus évoqués par nos répondants. Toutefois, notre enquête prolonge ces travaux en identifiant deux nouvelles émotions : la crainte au cœur des négociations, et le stress en fin de processus. De plus, nous approfondissons l'occurrence temporelle de ces émotions dans le processus de négociation : l'anxiété se manifeste au début des échanges ; la colère, l'enthousiasme et la crainte sont éprouvés au cœur de l'action ; la déception, la tristesse, la joie, les regrets et le stress ont lieu en fin de partie. L'acuité avec laquelle ces émotions se manifestent peut entraîner l'arrêt du processus de négociation, générant des émotions fortes, telles que la frustration, la colère, la déception. Les émotions peuvent impacter la réussite d'une négociation, les biais cognitifs pouvant influencer sur la rationalité des décisions du vendeur ou de l'acquéreur (Deschamps et Geindre, 2011 ; Damasio, 1994).

Lors de notre revue de littérature, la recension des travaux de recherche dans le champ des négociations nous a permis de décrire ce processus sous la forme d'une oscillation faisant alterner quatre stratégies adoptées par les acteurs. Les observations des négociations des transferts d'entreprise nous permettent de confirmer cet enchaînement de phases compétitives et de phases coopératives. Les acteurs sont donc amenés à gérer une tension continue entre création de valeur (approche coopérative / intégrative) et revendication de la valeur (approche compétitive / distributive). Les observations du terrain montrent que les émotions, nombreuses, variées et puissantes (la colère, l'enthousiasme et la crainte) sont provoquées par les nombreux motifs de discordes qui perturbent les échanges, en particulier le prix de transfert, qui comprend une dimension émotionnelle pour le cédant (Kammerlander, 2016). En effet, comme l'indiquent Deschamps et Paturel (2009, p. 66) : « *La fixation d'un prix négocié entre le vendeur et l'acquéreur est d'autant plus difficile à déterminer que tous les aspects affectifs du premier s'opposent aux éléments rationnels du second* ». Ces émotions génèrent des moments critiques qui nécessitent une gestion de crise délicate à mener par le repreneur seul, trop impliqué psychologiquement dans l'opération. Cette gestion des crises, provoquées par des désaccords, eux-mêmes résultant des émotions est à prendre en considération de manière sérieuse sous peine de voir le processus de négociation s'arrêter.

Avec d'autres chercheurs (Chabert, 2005 ; Wood Brooks, 2017), nous partageons l'idée que le repreneur est confronté à un double impératif : gérer ses propres émotions, et contrôler celles du cédant. Il s'agit là d'une contribution managériale fondamentale dans la réussite de la négociation de la reprise d'une entreprise.

1. Gérer ses propres émotions peut s'avérer difficile, voire impossible, de par l'implication personnelle dans le processus et les enjeux des opérations. Nous préconisons au repreneur de confier à un expert, bénéficiant d'une certaine distanciation émotionnelle, le soin de négocier avec le cédant. Wood Brooks (2017, p 41) suggère ainsi de « *sous-traiter les négociations à des négociateurs indépendants qui sont moins stressés, car leurs compétences sont plus affûtées et le résultat les affecte moins personnellement* ». Dans la continuité des travaux de

Deschamps et al. (2010) et Thévenard et al. (2014), nous approfondissons donc le besoin d'accompagnement du repreneur, en l'occurrence ici le candidat repreneur. Il nécessite un accompagnant dans la phase de négociation afin que les émotions qu'il éprouve soient discrètes, parce que la terreur des négociations est gérée par un tiers externe, non touché par l'affect.

2. Identifier et tâcher de comprendre les émotions du cédant, souvent ératiques et irrationnelles, liées aux étapes de deuil du dirigeant (Pailot, 1999 ; Kübler-Ross, 2009 ; Bah, 2009 ; Cadieux et Deschamps, 2011 ; Mahé de Boislandelle et Estève, 2015) et à ses propres biais cognitifs et affectifs s'avère également difficile. Les négociations s'accompagnent d'un état mental, de réactions physiologiques (rythme cardiaque) et comportementales (voix, gestes, expressions du visage et mouvements du corps) inhabituelles (Wood Brooks, 2017 ; Lajante et Lux, 2018). Cela suppose d'être à l'écoute du langage corporel de l'autre afin d'identifier le non-dit et ses intérêts sous-jacents. Ces observations *in situ* nécessitent l'intervention d'un observateur aguerri. Cette idée plaide également en faveur d'un conseil externe, expert en négociation et initié à la communication non verbale.

Ainsi, nos travaux mettent en lumière une carence en termes d'accompagnement du repreneur sur la dimension humaine des négociations, ce dernier faisant trop souvent le choix de ne recourir à des experts que sur les aspects techniques de son projet. En effet, presque tous nos répondants déclarent n'avoir mandaté qu'un expert-comptable et un avocat pour les conseiller lors des pourparlers avec les cédants (Cf. tableau de l'annexe 3). Les émotions ressenties par les acteurs sont changeantes, puissantes, par conséquent difficiles à contrôler. Nos travaux montrent que la gestion de cette dimension émotionnelle des négociations nécessite un interfaçage de la relation repreneur-cédant. Les avantages de cette approche sont très largement sous-estimés par les repreneurs, souvent par excès de confiance (Deschamps et Geindre, 2011), par soucis d'économie, ou parce qu'ils sont sujets à la barrière psychologique du recours au conseil (Lamarque et Story, 2018). Nos travaux avancent donc que le repreneur a intérêt à se faire accompagner et s'adjoindre les services d'un conseil acheteur lors des phases de pourparlers (Deschamps et Lamarque, 2020). Cet expert, véritable « paratonnerre de la négociation », saura canaliser les foudres du cédant lors de discussions orageuses et saura neutraliser, du moins atténuer, les excès du repreneur (Bessières et Pouget, 2012).

Conclusion

La littérature sur la négociation est utile pour caractériser et comprendre le processus de négociation d'un transfert externe. Il s'agit d'une étape particulière du processus global de transfert, dans la mesure où tout commence après cette étape, comme tout peut s'arrêter. Nous montrons, en effet, que cette phase est fortement affectée par les émotions des acteurs de la négociation, aussi bien le cédant que le repreneur. Ces émotions impactent l'issue de la négociation, et donc du transfert. Par conséquent, nous soutenons l'idée qu'un conseil externe, neutre, est indispensable à la réussite de ce processus afin de déjouer les pièges émotionnels et de mettre de la distance dans les échanges lors de la négociation.

D'un point de vue théorique, notre recherche décrit une étape jusque-là peu traitée par la littérature, celle de la négociation d'un transfert externe d'entreprise. Nous mettons en lumière comment les émotions impactent ce sous-processus des transferts d'entreprise. Nous avons retenu l'angle du repreneur, et de ses émotions afin de

compléter la connaissance dans ce domaine. Cette recherche apporte également une contribution théorique au champ de recherche spécialisé sur la négociation. D'un point de vue managérial, nous montrons qu'un des paramètres de tension de la reprise d'entreprise repose sur les émotions survenant lors des négociations. Il importe donc de parvenir à les canaliser pour éviter tout échec des relations entre les parties prenantes, et de la négociation. Il s'agit donc de sensibiliser le repreneur sur la nécessité de se faire accompagner dans cette étape. Sans la présence d'un tiers externe, un conseil acheteur, spécialiste de la négociation des transferts d'entreprises, l'émergence d'une émotion forte peut impacter l'issue de la négociation (par exemple, la colère peut générer des paroles trop directes, peu diplomatiques et entraîner un arrêt prématuré de la négociation, ou générer une complexification des relations). Cette gestion émotionnelle est donc à mettre en perspective dans la négociation d'un transfert. Deschamps (2014, p. 76) s'interrogeait : « finalement, un des facteurs de réussite du transfert ne réside-t-il pas dans le management de ces émotions ? ». Notre recherche nous permet de vérifier cette question pour un aspect du processus de transfert, et nous amène à considérer la gestion des émotions comme un facteur important à prendre en compte pour le succès des négociations en vue d'un transfert externe d'entreprise. Nous voyons donc un double rôle modérateur des émotions et du conseil acheteur dans le succès de la négociation.

Notre démarche méthodologique, bien que cherchant à multiplier les sources de collecte de données, souffre d'un biais d'interprétation. L'observation participante a fait l'objet d'une grille méthodologique rigoureuse. Néanmoins, pendant les négociations, nous avons porté une attention sans doute partielle à l'ensemble des signes et manifestations *in situ*. Pour atténuer ce biais, nous pourrions suggérer l'observation d'un deuxième témoin, analyste de la négociation. Cependant, les enjeux sont tels pour les protagonistes, qu'il serait sans aucun doute délicat de faire accepter cet observateur à la table des négociations. Il nous semble donc que nous ayons opté pour le meilleur compromis méthodologique. La mesure des émotions à partir d'outils neurophysiologiques pourrait être une alternative qui permettrait d'avoir une mesure plus objective des émotions (par exemple avec deux types de mesures psychophysiques complémentaires, l'activité électrodermale et l'électromyographie faciale ; Giannelloni et Le Nagard, 2015). Cependant, ces méthodes requièrent une véritable expertise en modélisation et traitement du signal, expertise qui paraît quelque peu éloignée des préoccupations du chercheur en entrepreneuriat. Les émotions restent difficilement mesurables et quantifiables, même avec des outils neurophysiologiques. Ces outils n'auraient probablement pas pu être utilisés dans ce contexte. L'identification des émotions par reconnaissance faciale nous paraît en revanche une piste intéressante à poursuivre, le protocole technique associé étant dorénavant très allégé.

Conseiller aux repreneurs de se faire accompagner par un conseil entraîne un coût. Nous espérons les avoir suffisamment convaincu de l'intérêt de cet accompagnement dans cette recherche. Toutefois, nous pourrions poursuivre cette étude sur les émotions en analysant les contextes et facteurs amplificateurs des émotions et leur impact sur l'issue de la négociation. Également, la négociation d'un transfert externe se caractérise par une double dimension émotionnelle, celle du repreneur et celle du cédant. Nous pourrions par conséquent prolonger notre réflexion en étudiant ces deux points de vue dans une négociation de transfert.

BIBLIOGRAPHIE

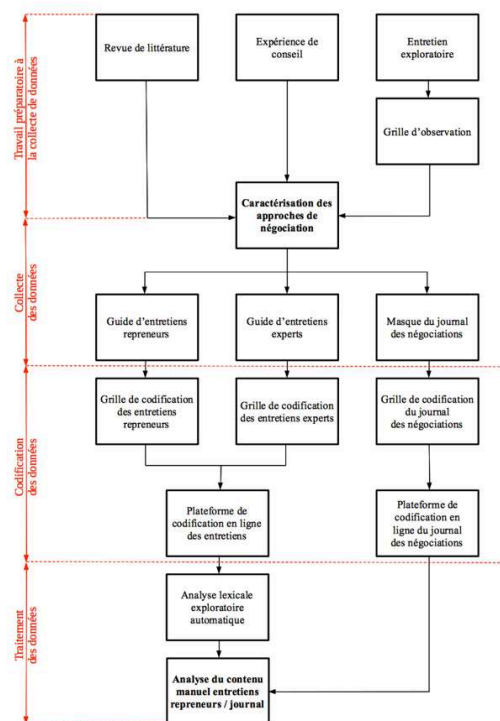
- Ashforth B.A. (2001), *Role Transitions in Organizational Life : An Identity-Based Perspective*, Lea's Organization and Management Series.
- Audebert P. (2005), *Bien négocier*, 3^{ème} édition, Editions d'Organisation.
- Axelrod R. (2006), *Comment réussir dans un monde d'égoïstes-Théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob.
- Bah T. (2009), « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n° 194, p. 123-148.
- Bayad M., Gallais M., Marlin X. et Schmitt C. (2010), « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », *Revue Management & avenir*, n° 40, p. 116-140.
- Bellenger L. (2015), *La négociation*, 9^{ème} édition, PUF.
- Bercoff M.A. (2009), *L'art de négocier avec la méthode Harvard*, 3^{ème} édition enrichie, Eyrolles.
- Bernatchez J-C., (2003), « La négociation : spirale conflictuelle et stratégie », *Revue internationale des relations de travail*, vol. 1, n°2, p. 2-14.
- Bessière V. et Pouget J. (2012), « Excès de confiance et création d'entreprise : une synthèse des approches cognitives », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 15, n°4, p. 1-19.
- Block J., Turik R., Van der Zwan P. and Walter S. (2013), « Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants from a Cross-Country Study », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n°5, p. 1099-1121.
- Byrne O. and Shepherd D.A. (2015), « Different Strokes for Different Folks : Entrepreneurial Narratives of Emotion, Cognition and Making Sense of Business Failure », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.39, n°2, p. 375-405.
- Cadieux L. et Deschamps B. (2011), *Le duo cédant-repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec.
- Chabert R. (2005), *Transmission d'entreprise, optimiser la prise de relais*, Pearson.
- Damasio A. R. (1994), *L'erreur de Descartes, La Raison des émotions*, Odile Jacob.
- De Callières F. (2015), *L'art de négocier sous Louis XIV*, Nouveau Monde éditions.
- De Freyman J., Paturel R. et Richomme-Huet K. (2011), « L'enjeu social et sociétal de la transmission d'entreprises », *Journal of Social Management / Revue Européenne des Sciences Sociales et du Management*, vol. 9, n°1, p. 131-155.
- Delivré F. (2008), *Le pouvoir de négocier*, 3^{ème} Édition, InterEditions.
- Deschamps B. Geindre S. et Fatien P. (2010), « Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider », *Gestion 2000*, mai-juin, vol.3, p. 77-88.
- Deschamps B. et Paturel R. (2009), *Reprendre une entreprise. De l'intention à l'intégration du repreneur*, 3^{ème} Edition, Dunod.
- Deschamps B. (2018), « Evolution de la connaissance autour des pratiques de transmission - reprise réalisées par les personnes physiques : vers le concept de transfert d'entreprise », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 17, n°3/4, p. 189-213.

- Deschamps B. (2014), *Des pratiques de transmissions au concept générique de transfert d'entreprise*, Habilitation à la Direction des Recherches en sciences de gestion, Université Grenoble Alpes, octobre.
- Deschamps B. et Geindre S. (2011), « Les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus de décision de reprendre une PME », *Revue Management & avenir*, n° 47, p. 15-34.
- Deschamps B. (2003), « Reprise d'entreprise par les personnes physiques : conduite du changement et réactions des salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 48, avril-mai-juin, p. 49-60.
- Deschamps B. (2002), « Les spécificités du processus entrepreneurial », *Revue Française de Gestion*, avril/juin, vol. 28, n°138, p. 175-188.
- Deschamps B. et Lamarque T. (2020), « Rôles du conseil acheteur dans la négociation d'un transfert externe de PME », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°286, p. 89-106.
- Druckman D. (2008), « Relier le micro et le macro : un défi conceptuel et méthodologique pour nos recherches sur la négociation », *Revue Négociations*, Deboeck Supérieur, p. 107-128.
- Dubard Barbosa S. (2007), *La perception du risque dans la décision de création d'entreprise*, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II.
- Dupond C. (1994), *La négociation. Conduite, théorie, applications*, 4^{ème} édition, Dalloz.
- Fiegner M.K., Brown B.M., Prince R.A. et File K.M. (1994), « A comparison of successor development in family and non family businesses », *Family business review*, vol. 7, n°4, winter, p. 313-329.
- Fisher R., Ury W. et Patton B. (1982), *Getting to Yes. Negotiating Agreement without Giving in*, Hutchinson.
- Ganassali S. (2014), *Enquêtes et analyse de données avec Sphinx*, Pearson France.
- Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2^{ème} Edition, Pearson France.
- Ghazal M. (2005), *Réussir vos négociations*, Centre Européen de la Négociation.
- Giannelloni J.-L. et Le Nagard E. (2015), « La mesure des émotions par la complémentarité des outils : perspectives nouvelles », *Décisions marketing*, n° 79, p. 5-13, septembre.
- Gioia D.A. et Chittipeddi K. (1991), « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », *Strategic Management Journal*, p. 433-448.
- Glaser B. G. and Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Aldine.
- Guedj J-P. (2015), *Négocier avec succès*, Studyrama.
- Kammerlander N. (2016), « I Want this Firm to Be in Good Hands: Emotional Pricing of Resigning Entrepreneurs », *International Small Business Journal*, vol. 34, n°2, p. 189-214.
- Kübler-Ross E. and Kessler D. (2009), *Sur le chagrin et le deuil*, Jean-Claude Lattès.
- Lajante M. et Lux M. (2018), « Ouvrons la boîte noire des émotions pour comprendre le processus d'appropriation des outils de gestion ! », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 21, n°3, p. 1-28.
- Lamarque T., Story M. (2018), *Reprendre une entreprise*, Maxima.
- Lamarque T., Story M. (2013), *Reprise d'entreprise –Tout pour réussir votre négociation*, Maxima.

- Lamarque T. (2018), *Le processus de négociation dans les opérations de transferts externes de PME : les facteurs-clés de succès du repreneur*, thèse de DBA, Business Science Institute, septembre.
- Lax D. et Sebenius J. (1986), *The manager as Negotiator*, The free Press.
- Lempereur A. et Colson A. (2010), *Méthode de négociation*, 2^{ème} Édition, Dunod, 2010.
- MacKersie R. B. (2007), « Qu'est-ce qui est le plus difficile, la négociation à la table principale, ou la négociation loin de la table, souvent appelée « la seconde table » ? Réflexions, 40 ans plus tard, sur l'ouvrage A Behavioral Theory of Labor Negotiations. », *Revue Négociations*, De Boeck Supérieur, p. 105-120.
- Mahé de Boislandelle H. et Esteve J-M. (2015), *Conduire une transmission en PME*, Editions EMS.
- Malhotra D. (2017), « Contrôler les négociations avant même qu'elles ne commencent », *Harvard Business Review*, p. 47-53.
- Méry M. (2013), *Manuel de négociation complexe*, Eyrolles.
- Nordqvist M., Wennberg K., Bau M. and Hellerstedt K. (2013), « Succession in Private Firms as an Entrepreneurial Process », *Small Business Economics*, n°40, p. 1087-1122.
- Pailot P. (2000), « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise » in *Histoire d'entreprendre : Les réalités de l'entrepreneuriat*, Éd. Management et Société, p. 275-286.
- Parker S.C. and Van Praag C.M. (2012), « The Entrepreneur's Mode of Entry : Business Takeover or New Venture Start ? », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n°1, p. 31-46.
- Picard C. et Thévenard-Puthod C. (2004), « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue internationale PME*, vol. 17, n°2, p. 93-121.
- Salvato C., Chirico F. and Sharma P. (2010), « Understanding Exit from the Founder's Business in Family Firms », In A. Stewart, T. Lumpkin and J. Katz (Eds.) *Entrepreneurship and Family Business. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Greenwich, Connecticut : Emerald Group Publishing, 12, 31-85.
- Shepherd D.A. (2011), « Multilevel Entrepreneurship Research: Opportunities for Studying Entrepreneurial Decision Making », *Journal of Management*, vol. 37, p. 412-420.
- Shepherd D.A., Wiklund J. and Haine J.M. (2009), « Moving forward: Balancing the Financial and Emotional Costs of Business Failure », *Journal of Business Venturing*, n°24, p. 134-148.
- Thevenard-Puthod C., Picard C. and Chollet B. (2014). « Relevance of Tutoring in Business Transfers. Results of a European study », *Management International /International Management*, vol. 18, n°4, p. 80-96.
- Ury W. (1991), *Getting Past No*, Bantan Books.
- Walder F. (1958), *Saint-Germain ou la négociation*, Gallimard.
- Walsh I. (2015), *Découvrir de nouvelles théories*, EMS.
- Wood Brooks A. (2017), « Les émotions et l'art de la négociation », *Harvard Business Review*, p. 37-45.
- Wood Brooks A. (2010), « Incertitude et intensité émotionnelle en situation de négociation », *Revue Négociations*, De Boeck Supérieur, p. 23-41.

ANNEXES

Annexe 1 : Le protocole terrain



Annexe 2 : La grille d'observation de la communication non verbale

| Stratégies de négociation | Négociations compétitives | | Négociations coopératives | |
|--|---|---|---|--|
| | Rapport de force | Manipulation | Compromis | Stratégie des gains mutuels |
| Attitude corporelle générale | « Rigidité », tension, agressivité, colère (feinte ou réelle) | Forte attention portée à la réaction de l'autre (moins de clignement des yeux) | Détente | Détente |
| Gestes | Gestes de fermeture, Gestes tranchants, Gestes hauts en position de domination. Peut toucher son interlocuteur (domination) | Détente ou tension surjouées en fonction de la personnalité | Gestes d'ouverture, mais avec un certain contrôle | Gestes d'ouverture, Gestes effectués souvent avec la main gauche (spontanéité) |
| Sourires | Peu de sourires | Sourires (« sans les yeux »), Parfois rires intempestifs (signes possibles de mensonge) | | Vrais sourires (« avec les yeux ») |
| Position physique à la table de négociation | Confrontation, assis face à face | Peut jouer la proximité ou au contraire la mise à distance | Assis côte à côte | Assis côte à côte |
| Positions de chaise | Mouvements offensifs vers l'avant | N.S | N.S | Mouvements de rapprochement |

Annexe 3 : Variété du panel repreneurs

| Entretien | Repreneur | Age | Formation générale | Apport financier en k€ | Position capitalistique souhaitée | Accompagnement du repreneur | | | Secteur de la cible | CA cible en M€ | Réussite / Echec |
|-----------|--------------|-----|--|------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----|-----|----------------------------|----------------|------------------|
| | | | | | | CA | EC | AA | | | |
| 1 | Florent | 36 | Ecole de commerce | 500 | Majoritaire | Oui | Oui | Oui | Médical | 1 | Echec |
| 2 | Jean-Pascal | 51 | ESC Compiègne | 400 | Majo/Mino | Non | Oui | Oui | Parfumerie | 0.490 | Echec |
| 3 | Guillaume | 51 | ISG + ESSEC | 450 | Majo/Mino | Non | Oui | Oui | Epicerie fine | 3 | Echec |
| 4 | Sylvain | 44 | Ingénieur INSA + doctorat sciences physiques | 350 | Majo/Mino | Non | Oui | Oui | Equipment industriel | 4 | Echec |
| 5 | Sébastien B. | 43 | Maitrise de sciences éco + DESS finance | 300 | Majoritaire | Non | Oui | Oui | Formation | 4.5 | Réussite |
| 6 | Jean-Marc | 50 | Ecole de commerce internationale | 150 | Majoritaire | Non | Oui | Oui | Artisanat bois | 1 | Echec |
| 7 | Benoît | 36 | Ingénieur en environnement | 200 | Majoritaire | Non | Oui | Oui | Conception de stands | 3.3 | Réussite |
| 8 | Pascal | 53 | Sciences Po Paris + MBA INSEAD | 750 | Majoritaire | Oui | Oui | Oui | Confiserie | 4.3 | Réussite |
| 9 | Philippe | 55 | Ecole de commerce | 400 | Majoritaire | Non | Oui | Oui | Centre de fitness | 1.3 | Réussite |
| 10 | Sébastien G. | 40 | Ingénieur Supélec + MBA INSEAD | 400 | Majoritaire | Non | Oui | Oui | Chaudronnerie industrielle | 8 | Réussite |

Accompagnement du repreneur - CA : Conseil Acheteur, EC : Expert-Comptable, AA : Avocat d'Affaires |

RÉSUMÉS

Dans les transferts d'entreprises, la négociation constitue le point tournant du processus, puisqu'elle aboutit soit à la signature de l'accord, soit à la fin des discussions. Elle constitue un espace de dialogue aux enjeux importants pour les acteurs impliqués (dirigeant en exercice, candidat(s) à la reprise et conseillers). Négocier consiste à gérer les tensions émotionnelles. Cet article étudie donc les émotions au cœur du processus de négociation dans le contexte entrepreneurial des reprises externes de PME. Il montre quelles émotions sont en jeu pour le repreneur d'entreprise, et comment il doit les apprivoiser pour parvenir à une issue positive.

The negotiation is the turning point in business transfer's process because either it ends with a legal agreement or to the failure. Negotiating is a space of dialogue with crucial issues for involved actors (seller, take-over's candidate(s), counsellors). Negotiating is the management of emotional tension. This paper studies successor's emotions during the negotiation of external business transfers process. We show which emotions concern the successor and how he has to deal with it to be successful.

INDEX

Mots-clés : Transfert d'entreprise, négociation, émotions, reprise d'entreprise

Keywords : Business transfer, Negotiation process, Emotions

AUTEURS

BÉRANGÈRE DESCHAMPS

Professeure des Universités en sciences de gestion à l'Université Grenoble-Alpes, chercheuse au CERAG

THIERRY LAMARQUE

Business Science Institute associate researcher, président d'ALTHEO.