CAIRN.INFO

# RÔLES DU CONSEIL ACHETEUR DANS LA NÉGOCIATION D'UN TRANSFERT EXTERNE DE PME

Bérangère Deschamps, Thierry Lamarque

Lavoisier | « Revue française de gestion »

2020/1 N° 286 | pages 89 à 106

ISSN 0338-4551
ISBN 9782746249219

Article disponible en ligne à l'adresse :

https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2020-1-page-89.htm

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.
© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

**BÉRANGÈRE DESCHAMPS**
*Université Grenoble-Alpes, CERAG*

**THIERRY LAMARQUE**
*DBA, université Lyon 3 ; Cabinet ALTHEO*

# Rôles du conseil acheteur dans la négociation d'un transfert externe de PME

*Cet article a pour objectif de contribuer à la connaissance sur les transferts d'entreprise. Les auteurs détaillent le processus de négociation, étape du processus repreneurial global jusque-là ignoré dans la littérature et identifient les conseillers présents auprès du candidat repreneur lors du processus de négociation. Les besoins en accompagnement relèvent à la fois des dimensions techniques (évaluation, financement, formalités juridiques) et humaines. Ils montrent l'existence d'une coalition repreneur (deuxième table de négociation) en parallèle de la première table à laquelle cédant et repreneur prennent part pour négocier.*

DOI: 10.3166/rfg.2019.00396 © 2020 Lavoisier

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

L'accompagnement destiné à la reprise d'entreprise a peu évolué depuis une vingtaine d'années. La littérature recense le tutorat du repreneur par le cédant (Deschamps *et al*., 2010), un tutorat du repreneur individualisé proposé en phase de test par les CCI européennes, mais abandonné depuis (Thévenard-Puthod *et al*., 2014) et l'intérêt possible du coaching pour aider le repreneur dans sa posture de dirigeant, une fois l'achat réalisé (Deschamps *et al*., 2010). L'accompagnement spécifique du repreneur, quand il est candidat, c'est-à-dire qu'il n'a pas encore contractualisé son achat, demeure rare. Picard et Thévenard-Puthod (2006) mentionnent les apports techniques fournis par l'expert-comptable ou l'avocat pour étudier et évaluer une cible ; Lamarque et Story (2018) informent sur les professionnels spécialisés intervenant avant la signature du rachat ; Deschamps et Paturel (2009) remarquent le soutien apporté par le réseau CRA (Cédants et repreneurs d'affaires) qui aide le candidat repreneur à analyser une cible repérée, à affiner sa réflexion et donc à évoluer dans sa décision.

Or, le transfert d'une entreprise pose des questions qui sortent du cadre de la technicité (Deschamps, 2018). En particulier, la négociation de la reprise est une étape incertaine : les conseillers techniques présents défendent les intérêts de leur client (le cédant ou le repreneur), mais les tensions existantes sont susceptibles d'entraîner l'échec des relations (Deschamps et Paturel, 2009). Pourtant essentielle à la réussite du transfert de l'entreprise (Meier et Schier, 2009), la négociation d'une reprise a, jusque-là, reçu peu d'attention de la part des chercheurs en management, « notamment parce qu'elle est particulièrement difficile à appréhender empiriquement » (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009, p. 7). La négociation d'un transfert d'entreprise réunit plusieurs protagonistes : dirigeant sortant, candidat repreneur entrant et leurs conseillers. Différents enjeux personnels et professionnels se mêlent (Mahé de Boislandelle et Estève, 2015).

Nous visons, dans cet article, à identifier les acteurs présents auprès du candidat repreneur lors du processus de négociation. Plusieurs tiers, relevant de compétences complémentaires, accompagnent le candidat repreneur et interviennent sur des aspects techniques ou émotionnels de la négociation.

Notre revue de littérature présente le processus générique de négociation, avant de s'attarder sur le contexte spécifique d'un transfert d'entreprise. Après avoir expliqué notre protocole méthodologique centré sur dix cas de négociations et l'observation participante de trente-cinq séquences de négociation de transferts externes d'entreprise, nous présentons nos résultats de manière chronologique en suivant les cinq étapes classiques d'un processus de négociation. Ils montrent la présence d'accompagnateurs auprès du candidat repreneur. La discussion revient sur cette coalition constituée autour de lui et s'arrête sur le rôle particulier du conseil acheteur, comme nouvel acteur potentiel d'une négociation de transfert externe d'entreprise.

## I – REVUE DE LITTÉRATURE

Nous présentons d'abord un éclairage sur le processus de négociation, quel que soit son domaine d'application. Nous relevons notamment que les émotions sont indissociables des négociations, et que des experts sont

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

présents pour aider les protagonistes à les traverser. Nous identifions, enfin, ce que la littérature académique sait sur les négociations dans le cadre spécifique des transferts externes d'entreprise.

## 1. Le processus générique de négociation

« La négociation est un processus de gestion des désaccords en vue d'une satisfaction contractuelle des besoins » (Delivré, 2008, p. 100). La littérature présente le processus de négociation en cinq étapes. 1) Une phase de préparation lors de laquelle l'acteur principal passe en revue les intérêts, les options, les critères et les propositions relatifs aux enjeux de la négociation (Ury, 2006). 2) Une étape de pré-négociation, lors de laquelle les acteurs vérifient si une intention minimale de parvenir à un accord existe entre les parties et discutent des conditions préalables dans lesquelles cette négociation pourrait avoir lieu (Delivré, 2008). 3) Une phase d'ouverture de la négociation au cours de laquelle chacun des interlocuteurs se positionne en termes clairs sur les modalités de négociation (Lempereur et Colson, 2010). 4) Une phase d'évolution de la négociation qui voit les rapports de force des acteurs de la négociation évoluer : des tensions peuvent apparaître, les comportements et attitudes des protagonistes se révèlent (Bercoff, 2009). 5) La clôture de la négociation qui marque soit la signature d'un accord et donc la contractualisation des pourparlers, soit un échec y mettant fin. L'issue favorable donne lieu à la rédaction d'un document juridique. Des moments critiques provoquent des changements d'attitudes des acteurs lors des négociations (Druckman, 2008). Ainsi en est-il des déclics et des déviations de trajectoires. Pour cet auteur, la négociation se présente sous la forme d'une alternance de tournants et de gestion de crises qui s'expliquent par les émotions à l'œuvre dans une négociation. En effet, les enjeux des négociations dépassent 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 « gérer les tensions émotionnelles » (Lempereur et Colson, 2010, p. 169) et « passer des émotions à la résolution de problèmes » (*ibid*., p. 172). La gestion de ses propres émotions et de celles de l'autre partie lors d'une négociation permet d'obtenir de meilleurs résultats (Wood Brooks, 2017). Cette auteure décrit des émotions positives et négatives (anxiété, colère, déception, regrets, joie, tristesse et enthousiasme) et les classe selon l'avancement des pourparlers. Elle observe 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 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

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

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.

Pour faire face à ces émotions, les principaux protagonistes sont entourés de spécialistes. Druckman (2008) décrit la « table de négociation » comprenant l'ensemble des acteurs présents lors des pourparlers, et ce qui se passe autour de cette table. Pour une négociation, les participants créent en effet une coalition d'experts et de conseillers, qui défend leurs intérêts (Ury, 2006). Au sein de chaque coalition, s'instaurent des négociations horizontales entre les différentes parties prenantes se situant statutairement sur le même plan (Lempereur et Colson, 2010). Bien souvent, selon ces auteurs, les négociations sont donc multi-partites. De plus, chaque coalition s'organise autour d'un mandant et des mandataires que sont les experts et conseillers de chaque camp. Entre ces acteurs, intervenant sur des plans différents, s'instaurent des négociations internes basées sur des relations verticales (Lempereur et Colson, 2010), sujettes à de nombreuses problématiques telles que la délégation de pouvoir, le contenu et l'exécution du mandat, la rémunération des mandataires ou les conflits d'intérêts (MacKersie, 2007 ; Druckman, 2008). Il s'agit-là de négociations multiniveaux.

## 2. La négociation lors d'un transfert d'entreprise

La négociation d'un transfert s'intègre dans la deuxième phase du processus repreneurial décrit par Deschamps (2002). À notre connaissance, il n'existe pas de recherches sur cette étape du processus global, aussi bien du point de vue du repreneur, que de celui du cédant. Lorsque la négociation est évoquée, elle ne fait référence qu'au prix sur lequel les protagonistes doivent se mettre d'accord, ainsi qu'aux formalités juridico-fiscales qui s'ensuivent (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Comme la négociation revêt un enjeu pour le repreneur (Picard et Thévenard-Puthod, 2006), on sait, en revanche, que le repreneur (puisque c'est le regard de cet acteur qui nous intéresse ici) s'entoure de conseillers. Il recherche l'expertise technique du notaire, de l'expert-comptable, de l'avocat pour évaluer l'entreprise et rechercher des financements, en vue de la négociation (Deschamps et Paturel, 2009). La négociation porte sur le prix, les conditions de ce prix, ainsi que sur l'éventuel rôle du cédant pendant la période qui suit la signature (Lamarque et Story, 2018). La négociation d'un transfert d'entreprise est pleine d'incertitudes, elle n'est pas normée, et « tant que la vente n'est pas juridiquement réalisée, rien n'est définitivement scellé » (Lamarque et Story, 2018, p. 118).

Bornard et Thévenard-Puthod (2009) montrent que la négociation du prix lors d'un transfert d'entreprise « peut donner lieu à une bataille acharnée, où les représentations des acteurs pèsent plus lourd que les critères objectifs d'évaluation » (p. 97). Lamarque et Story (2013) observent trois cas selon la dominance technique ou affective de la négociation. 1) Les « égociations » se caractérisent par une carence de conseil. Ces négociations mettent face à face un repreneur et un cédant qui, livrés à eux-mêmes, se laissent emporter par leurs émotions. Lors de leurs échanges, la dimension affective prend le pas sur la dimension rationnelle. C'est pourtant cette dernière qui est nécessaire à la résolution

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

des points de divergences, et instaure un rapport de force entre les acteurs. 2) Les « technociations », à l'inverse, se caractérisent par un excès de conseil. Ce type de négociation se produit lorsque les conseillers (experts-comptables et avocats) de chaque acteur prennent le pouvoir sur leur client, repreneur et cédant. Les échanges se transforment alors en querelles d'experts, sur des sujets techniques, provoquant un enlisement des pourparlers, voire un abandon de la négociation. Cette situation rejoint celle décrite plus haut par Bornard et Thévenard (2009). 3) Les négociations sont équilibrées lorsque les échanges tiennent compte des aspects techniques de l'opération et de la psychologie des acteurs. Dans ces cas, les conseillers des parties prenantes de la négociation jouent un rôle de modérateur, permettant de résoudre les conflits, et de mener le processus de négociation à son terme. Tous les acteurs présents (cédant, repreneur, parties prenantes externes) lors d'une négociation de transfert portent en eux des intérêts qui leur sont propres et potentiellement divergents (Mahé de Boislandelle et Estève, 2015). Dans tous les cas, l'affect joue pour chacun des acteurs (Cadieux et Deschamps, 2011 ; Chabert, 2005) qui fait face à des émotions et parfois des comportements irrationnels (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009), pouvant provoquer des situations « d'égociations » (Lamarque et Story, 2013). L'émotion éprouvée par le repreneur provient notamment de la peur de la suite (Deschamps, 2016). Kammerlander (2016) parle d'un « emotional pricing » pour expliquer à quel point le prix négocié porte en lui l'émotion des acteurs. Les rencontres entre les deux principaux protagonistes de la négociation doivent donc être préparées.

Pour cette préparation, le candidat repreneur peut chercher à être aidé dans ses décisions. St-Jean (2011) propose que le repreneur soit accompagné par un mentor. « Un mentor est généralement une personne possédant certaines qualités ou qui est en position d'autorité et qui veille de façon bienveillante sur un individu plus jeune, lequel bénéficie des conseils et du soutien de son mentor. » (St-Jean, 2011, p. 191). Le mentor intervient dans des domaines variés (personnel, professionnel et en tant que modèle). En se basant sur les travaux de Paul (2004), Deschamps *et al*. (2010) énumèrent les accompagnateurs potentiels du repreneur, en fonction des registres de l'accompagnement (guider, conduire, escorter). Ils distinguent le conseil, le *counsellor*, le tuteur, le mentor, le coach et le formateur. Ces auteurs recommandent de développer les pratiques d'accompagnement relevant du guidage (*counselling, mentorat* et *coaching*). Cependant, cette pratique se rapporte au dirigeant repreneur qui entre dans l'entreprise, une fois la négociation passée donc. Ils ne proposent pas d'accompagnement à la négociation. Enfin, les conseillers spécialistes (consultant ou coach spécialisés) sont des experts du transfert d'entreprise qui ont développé un savoir-faire « processuel » issu d'une grande expérience dans ce type d'opérations. D'après St-Jean (2011), le recours à ces spécialistes est faible (moins de 30 %), alors que la satisfaction des repreneurs à leur égard est élevée.

D'autres acteurs sont susceptibles d'entourer le repreneur : les professionnels généralistes (expert-comptable, avocat, notaire) proposent une expertise qui couvre le spectre de leur discipline et trouve un champ d'application parmi d'autres dans les

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

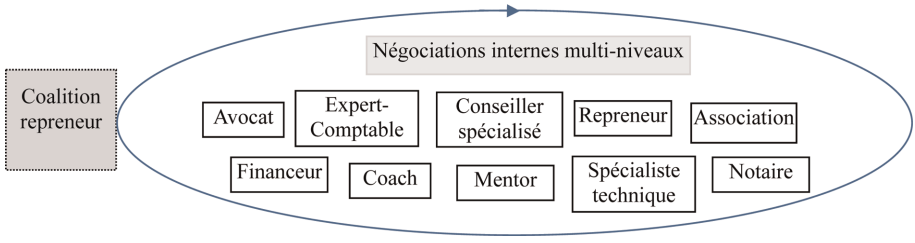
opérations de transfert d'entreprise (St-Jean, 2011). Le recours à ces professionnels est quasiment systématique car ces transactions ne peuvent aboutir sans leur apport technique (valorisation de la cible en amont par l'expert-comptable, contractualisation des actes juridiques en aval par l'avocat) (Deschamps et Paturel, 2009). Citons enfin l'existence d'associations (le CRA ou les clubs de repreneurs des chambres consulaires) qui aident le candidat repreneur dans l'étude et l'évaluation d'une cible (Picard et Thévenard-Puthod, 2006). Lamarque et Story (2018) recommandent au repreneur de se faire accompagner dans la phase de négociation, pour crédibiliser le projet, avoir le recul nécessaire *in situ* et aborder les sujets délicats ; ils ne précisent pas cependant par quel type d'accompagnateur.

Par ailleurs, divers experts peuvent être ponctuellement conviés aux débats, selon les problématiques à traiter lors des échanges : spécialiste de la propriété intellectuelle (brevets, licences, marques), fiscaliste (plus-values de cession), expert en étude de marché, ou en pollution des sols (audit environnemental) (Lamarque, 2018). Également, même s'ils n'interviennent pas directement à la table des négociations, les financeurs jouent un rôle fondamental dans le processus, puisqu'ils peuvent exercer une influence sur le prix d'acquisition, sur le montage de l'opération, ou encore sur la validation de l'adéquation repreneur-cible (Mathieu *et al.*, 2011). Ils s'expriment également sur plusieurs sujets qui font l'objet d'une négociation : la garantie d'actif-passif, les compléments de prix, les audits d'acquisition, l'immobilier d'entreprise. Les financeurs exercent un rôle critique, puisqu'ils ont la capacité, à tout moment, d'empêcher l'opération (Lamarque, 2018).

De multiples acteurs aux compétences variées, parfois complémentaires, parfois concurrentielles gravitent autour du candidat repreneur. Nous synthétisons sur la figure 1 la coalition du repreneur (pour reprendre le terme d'Ury, 2006), lors de la négociation.

D'après notre revue, il s'agit des conseillers constituant la coalition du candidat repreneur. Celle-ci semble étoffée. La littérature n'assure cependant pas que tous les acteurs sont présents sur toutes les opérations. Cette synthèse rassemble donc les potentiels acteurs susceptibles de se trouver au côté du candidat repreneur, lors de la négociation, parfois seul, parfois en équipe. Dans cet article, nous cherchons à identifier quels accompagnateurs sont effectivement présents lors du processus de négociation et à comprendre ce qui se joue aux tables de négociations multipartites et multiniveaux décrites dans la littérature.

**Figure 1** – Les accompagnateurs potentiels du repreneur lors de la négociation




Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

## II – RÉSULTATS

Nous présentons les résultats de manière chronologique, en suivant les étapes du processus de négociation proposées par Bercoff (2009). Les verbatims issus des entretiens sont identifiés par numéro (de R1 à R10 pour les candidats repreneurs ; de E1 à E4 pour les experts-comptables et avocats interrogés).

### 1. Préparation de la négociation

En amont du processus de négociation, le repreneur analyse les informations à sa disposition concernant la cible convoitée. Trois repreneurs seulement parmi les dix interrogés ont recours à un conseiller dans cette étape (expert-comptable ou plus rarement conseil acheteur). Ce résultat s'explique par des raisons économiques (le repreneur ne souhaite pas engager des frais de conseils à ce stade) et parce que les informations transmises par le cédant sont encore partielles. « Dans tous les dossiers que j'ai regardés, la préparation, je l'ai toujours faite seul, car à un moment donné, un expert-comptable, c'est aussi un coût » (R1). L'excès de confiance du repreneur joue également. « Je ne préparais pas mes RV. Ça me faisait gagner du temps et de l'argent et me paraissait nettement plus efficace. » (R7). Pourtant, la réussite ou l'échec de l'opération tient à la prise en compte de la dimension humaine du processus de transfert, au-delà donc de ses aspects techniques. « Il faut être plus méfiant sur des choses périphériques qui paraissent anodines aux yeux du candidat, mais qui alertent le conseiller aguerri. » (R8). Nous constatons donc que les candidats repreneurs assument seuls le deuil du salariat. Ils sont livrés à eux-mêmes dans cette préparation et affrontent seuls le processus

## MÉTHODOLOGIE

L'approche méthodologique est qualitative. Elle repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès de dix repreneurs impliqués dans des négociations de transferts externes d'entreprises depuis moins de deux ans. Ces entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits. Ils ont permis de construire des études de cas. Deux repreneurs ont fait appel aux services d'un conseil acheteur. Tous ont, en revanche, travaillé avec un avocat et un expert-comptable. La moitié des négociations étudiées a échoué. Dans trois cas, nous avons procédé à une triangulation des points de vue des acteurs des négociations en rencontrant les membres de la coalition des candidats repreneurs : expert-comptable, avocat, conseil acheteur. Nous avons également consigné dans un journal des négociations les notes relatives à l'observation participante de 35 négociations de transferts d'entreprises. Pour cela, nous avions au préalable élaboré une grille d'observation des attitudes en empruntant aux principes de la synergologie (Story, 2018). L'ensemble de ces matériaux (entretiens repreneurs, entretiens experts, observations des négociations) a donné lieu à un codage sur l'outil d'analyse statistique SPHINX iQ 2 (version Quali), à une analyse de contenu et à une analyse lexicale.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

de négociation. Les biais inhérents à cette étape (biais cognitifs et affectifs) peuvent les aveugler, sans que personne ne les alerte. Lorsque le candidat repreneur fait le choix de recourir à un conseiller en amont, la réunion de travail constitue une première étape de négociation interne de la coalition du candidat repreneur car elle a pour but d'analyser l'intérêt de la cible au regard des critères et souhaits du candidat, l'adéquation et la faisabilité de l'opération envisagée. « Comme on avait préparé le dossier (avec mon conseil acheteur), on avait un certain nombre de questions… Je me suis senti fort parce que je n'étais pas seul. » (R2).

### 2. Phase de pré-négociation

Cette phase correspond à la première rencontre entre le repreneur et le cédant. Elle consiste en un double jeu d'échanges d'informations entre les acteurs et de séduction mutuelle. Par sa seule présence, le conseil acheteur crédibilise la démarche du repreneur, qui n'est plus perçu par le cédant comme un simple candidat à la reprise, mais comme un entrepreneur ayant professionnalisé son projet. Toutefois, lors de cette étape, seul un candidat repreneur a été accompagné par un conseil acheteur. « Après ce premier rendez-vous, on [le repreneur et son conseil] a pu rentrer dans une phase de réelle valorisation de l'entreprise. » (R2). Ce n'est bien souvent qu'à l'issue de cette étape de pré-négociation que le repreneur va recourir à un expert-comptable, pour une première analyse financière de la cible et une évaluation de sa valeur à partir des bilans de l'entreprise. « Après ce premier contact, je me dis que cette entreprise peut me correspondre. Maintenant, pour aller plus loin, j'ai besoin de la validation d'un expert-comptable. » (R1). Dans cette phase, le candidat repreneur doit convaincre le cédant. Elle est jugée très importante car la suite du processus se joue ici. « On ne le savait pas, ni eux (les cédants), ni moi, mais l'affaire était entendue ce jour-là. » (R3). Si le candidat repreneur ne plait pas, le processus peut être stoppé. « Le cédant vouvoie son avocat, son expert-comptable et son conseil alors qu'il travaille avec eux depuis 10 ans. Moi, j'arrive et je le tutoie. Généralement, quand on tutoie les gens, ils répondent immédiatement par le tutoiement. Pas-là. » (R6). Il semble risqué, à cette étape, de rencontrer seul le cédant, surtout s'il est lui-même accompagné de conseillers. Les observations notées dans le journal des négociations rapportent ici des attitudes de séduction, de la détente surjouée et des rires forcés. Le candidat repreneur seul se fie à ses intuitions et ressentis ; cependant, il n'est pas en capacité d'analyser ce qu'il s'est réellement passé lors de ce premier rendez-vous. Il n'a pas la possibilité d'échanger avec quelqu'un également présent à cette réunion. Si le processus de négociation se poursuit, la confiance entre les acteurs commence à s'installer dès cette étape. L'analyse lexicale des matériaux collectés met, en revanche, plutôt en avant la méfiance entre le candidat repreneur et le cédant.

### 3. Phase d'ouverture de la négociation

Il s'agit des premières discussions entre le cédant et le repreneur relatives aux modalités concrètes de l'opération. Le repreneur présente une offre de rachat, basée sur les calculs de valorisation de son expert-comptable. Notre enquête montre que le repreneur assure lui-même la présentation de son offre, ou dans le meilleur des cas, fait intervenir son

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

expert-comptable pour argumenter la proposition. Ce constat place le candidat repreneur dans des positions inconfortables car, à nouveau, il est seul pour dialoguer avec le cédant. « Le cédant m'a mis dans une logique de compétition » (R1). « Le cédant m'a fait passer un sale quart d'heure pour voir si je passais la rampe » (R3). Ces repreneurs ne sont pas préparés pour ce type de comportement. Ils font face dès le début à une situation de crise. Le désaccord sur le prix constitue le premier sujet de discorde entre le candidat repreneur et le cédant, pouvant aboutir à l'échec des négociations. Une évaluation rationnelle de la cible (faisant intervenir un expert-comptable) est un préalable à la poursuite du processus et ce, avant même l'ouverture des négociations. Nous relevons de notre journal des négociations des visages fermés, peu de sourires, des gestes brusques, et le repreneur et le cédant placés en opposition, face à face. L'analyse lexicale du discours évoque des erreurs. Cependant, dans deux cas de notre étude, c'est le conseil acheteur qui a pris à sa charge la présentation de l'offre du repreneur. En cas de désaccord sur le prix, cet intermédiaire permet de sauvegarder la relation entre le candidat repreneur et le cédant. « Il fallait quelqu'un pour véhiculer les messages moins faciles à entendre par les cédants. C'était mon conseil acheteur qui était dans ce rôle, pour avancer sur les notions de valorisation notamment, sur les points les plus difficiles. » (R3).

### 4. Phase d'évolution de la négociation

À ce stade, le candidat repreneur et le cédant ont échangé sur leurs positions respectives en termes de prix et de modalités de transfert. La négociation se poursuit. Le candidat repreneur présente une nouvelle offre financière, préparée avec ses conseillers (expert-comptable, avocat, et parfois conseil acheteur). Leur importance est soulignée par tous les repreneurs rencontrés et apparaît particulièrement dans cette phase d'évolution des négociations. La constitution de la coalition du candidat repreneur représente selon eux le premier facteur clé de succès des négociations, ainsi que la première cause d'échec. « Ils [les conseils] ont joué un rôle très important. Ils ont rassuré le cédant » (R4). « J'ai dépensé beaucoup d'argent en frais de conseils, (expert-comptable, avocat et spécialiste de l'étude de marché) mais je ne le regrette pas. Ça m'a évité de faire des erreurs. » (R5). Le recours aux conseillers par le candidat repreneur permet, à l'occasion de séances de travail intra-coalition, de répartir les rôles de chacun lors des négociations (l'expert-comptable intervenant sur la partie financière, l'avocat sur les aspects juridiques, et le conseil acheteur sur les négociations dans l'intérêt de son client, en endossant parfois le rôle du « méchant ») : « On faisait même des jeux de rôles pour préparer les entretiens… Ce n'était pas formel dans le sens où ce n'était pas écrit, mais j'avais bien défini les rôles des uns et des autres. » (R5). Cette répartition des rôles a pour but de préserver la qualité relationnelle entre le repreneur et le cédant, les sujets délicats étant abordés par les conseillers présents à la table des négociations. Les repreneurs qui ont recours à un conseil acheteur apprécient la préparation qu'ils apportent : « mon conseil acheteur a joué un rôle de sparring-partner pour mener à bien le projet, d'empêcheur de tourner en rond, en me montrant à chaque fois ce qui pourrait mal tourner… » (R3). Également, le conseil acheteur accompagne le candidat repreneur

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

dans l'élaboration de sa stratégie de négociation : « on avait une stratégie de négociation à chaque étape. On avait parlé des points sur lesquels on ne transigerait pas, d'autres sur lesquels on était prêt à négocier » (R4). Des entretiens entre le candidat repreneur et ses accompagnateurs (expert-comptable, avocat, et parfois conseil acheteur) préparent donc les réunions de négociation avec le cédant. À ce stade du processus, les émotions sont nombreuses et puissantes (la colère, l'enthousiasme et la crainte) ; elles sont provoquées par les motifs de discordes qui perturbent les échanges, en particulier sur le sujet du prix de cession. Ces émotions génèrent des moments critiques de la négociation qui nécessitent une gestion de crise. « Je commence à avoir des doutes par rapport au cédant. » (R2). Les cédants ne sont pas intéressés uniquement par le prix. L'analyse lexicale du discours des repreneurs fait, en effet, état des motivations des cédants qui « souhaitent trouver le fils spirituel » et « assurer la pérennité de l'entreprise ». Le conseil acheteur intervient pour dénouer tous ces éléments, qui n'entrent pas dans les missions de l'avocat ou de l'expert-comptable. Dans les cas où le conseil acheteur n'était pas sollicité, les négociations ont échoué à ce stade. L'expert-comptable de R6 explique : « Il (le candidat repreneur) a été mal accompagné sur la relation humaine avec le cédant. Pour moi, il manquait un troisième homme autour de lui (en plus de l'expert-comptable et de l'avocat. » (E1).

### 5. Phase de clôture de la négociation

Cette phase marque la fin des négociations en actant soit un échec, soit un accord contractualisé. Les acteurs sont dans une stratégie de compromis. « Ça peut capoter à tout moment si on refuse de faire une concession. De part et d'autre, on a fait des concessions » (R9). Le rôle de l'ensemble des conseillers du candidat repreneur est prépondérant. L'expert-comptable intervient à nouveau sur les aspects financiers, l'avocat se concentre sur la préparation de la documentation juridique, et le conseil acheteur se situe dans la recherche des derniers ajustements permettant de conclure l'opération. Nos résultats montrent que la contractualisation des négociations, loin d'être une formalité juridique entérinant les accords entre les parties, s'effectue le plus souvent « dans la douleur », dans un climat de tension, où tout peut être remis en cause à tout moment. Cette phase fait donc systématiquement intervenir les juristes qui peuvent faire émerger de nouveaux *casus belli*. « La négociation de la GAP a constitué un moment critique : l'avocat a dit : "je refuse de signer ça". » (R9). Selon certains candidats, l'intermédiation par un conseil acheteur demeure prépondérante dans cette phase où se jouent de nombreux phénomènes psychologiques liés aux biais et aux émotions des acteurs. Sur le plan stratégique, l'expérience processuelle de ce conseiller permet d'éviter des faux pas pouvant transformer un « bon compromis » en un « mauvais arrangement ». « Honnêtement, j'ai regretté de ne pas avoir été assez accompagné… On était tous les deux en direct – le cédant et moi – et je pense que ce n'était pas bien. J'aurais eu besoin d'un tampon entre les deux. » (R1).

Se manifestent ici des « égociations » lorsque le cédant tente d'obtenir une dernière concession du repreneur pour avoir le dernier mot, ou renégocie en tout dernier lieu un point acquis (plus de la moitié des

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

cas). « Deux semaines avant le closing, le cédant m'a appelé et m'a dit qu'il voulait garder sa voiture » (R6). Il peut y avoir des technociations quand les experts des deux coalitions, dans un excès de zèle, s'opposent et tentent de prendre le pouvoir sur leur confrère du camp opposé. « L'avocate de la partie adverse, c'était "moi, je veux avoir raison" » (E4). Le conseil acheteur prend le rôle de médiateur et propose des solutions permettant de mettre fin aux conflits entre les experts des deux camps. Quand l'issue des négociations est favorable, les observations consignées dans le journal des négociations montrent les conseillers de l'acheteur et du vendeur assis côte à côte, des sourires et des mouvements de rapprochement entre cédant et repreneur.

Nous proposons une synthèse de la place et du rôle des conseillers auprès du repreneur. Les membres de la coalition du candidat repreneur y sont représentés selon deux catégories : ceux prenant part aux préparations des rencontres avec le cédant, et ceux intervenant aux côtés du repreneur à la table des négociations avec le cédant (tableau 1).

Nos résultats montrent que l'expert-comptable et l'avocat sont les conseillers privilégiés du repreneur, notamment dans les phases finales du processus de négociation. Au contraire, dans les phases de début de négociation, il est souvent seul. Le conseil acheteur, s'il est sollicité est le conseiller susceptible d'intervenir sur l'ensemble des étapes du processus de négociation, à la fois pour préparer le repreneur aux rencontres avec le cédant, mais aussi lors des négociations.

## III – DISCUSSION

Notre étude met en évidence les spécificités du processus de négociation lors de transferts d'entreprises en termes de composition de la coalition du candidat repreneur. Intervenant sur la dimension humaine de la négociation, nous portons

**Tableau 1** – Place des conseillers du repreneur dans les phases de négociation

| **Étapes du processus de négociation** | **Conseillers présents aux réunions de préparation** | **Conseillers présents à la table des négociations** |
|---|---|---|
| 1. Préparation | Majorité des cas : aucun<br>Parfois : conseil acheteur, expert-comptable | Majorité des cas : aucun<br>Parfois : conseil acheteur |
| 2. Pré-négociation | Majorité des cas : aucun<br>Parfois : conseil acheteur | Majorité des cas : aucun<br>Parfois : conseil acheteur |
| 3. Ouverture | Tous les cas : expert-comptable<br>Parfois : conseil acheteur | Majorité des cas : aucun<br>Parfois : conseil acheteur |
| 4. Évolution | Tous les cas : expert-comptable, avocat<br>Parfois : conseil acheteur | Tous les cas : expert-comptable, avocat<br>Parfois : conseil acheteur |
| 5. Clôture | Tous les cas : expert-comptable, avocat<br>Parfois : conseil acheteur | Conseil acheteur, avocat, juriste |

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

notre attention sur le rôle particulier du conseil acheteur.

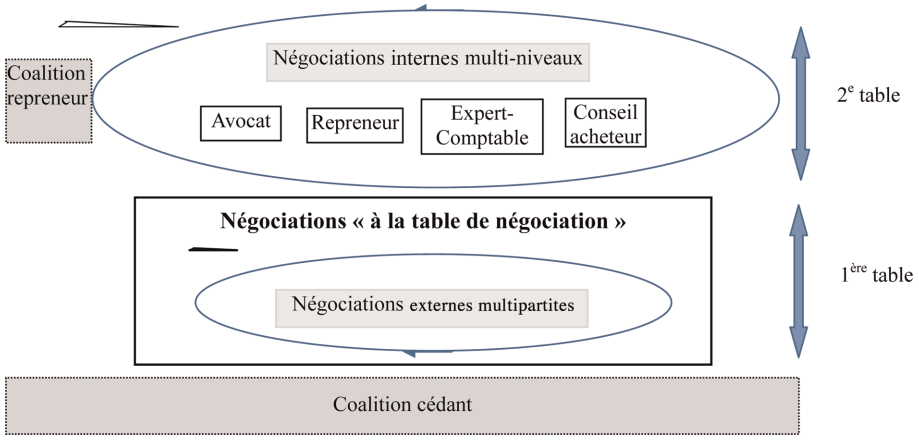
## 1. Particularités de la négociation d'un transfert d'entreprise

La négociation d'un transfert d'entreprise implique de nombreux acteurs. On y trouve les dimensions mutipartites et multi-niveaux de la négociation (MacKersie, 2007 ; Druckman, 2008 ; Lempereur et Colson, 2010). 1) La première table de négociation, dans les cas les plus « simples » de négociations d'un transfert d'entreprise, rassemble un cédant, actionnaire unique, accompagné de ses conseillers, et un repreneur « en solo », entouré de son équipe d'experts. Nous sommes alors dans un contexte de négociations bilatérales, avec face à face, la coalition repreneur et la coalition cédant. Ce schéma de base se complexifie dès lors que le cédant n'est pas seul détenteur des titres de la société, mais partage l'actionnariat avec un ou plusieurs associés ; ou lorsque le repreneur procède à l'acquisition en binôme. 2) En parallèle de cette table principale de négociation, sur la base des recherches de MacKersie (2007), nos travaux valident l'existence d'une deuxième table de négociation dans les transferts d'entreprise. Celle-ci représente la coalition du repreneur et ses conseillers. Le repreneur est accompagné sur les aspects techniques financiers par un expert-comptable, et sur les aspects juridiques par un avocat. Ces derniers interviennent parfois seuls, parfois ensemble pour préparer les pourparlers, et sont présents à la première table des négociations lors de l'ouverture, l'évolution et la clôture de la négociation. L'expert-comptable est parfois sollicité également lors de la préparation de la négociation, quand le candidat repreneur dispose de suffisamment d'informations comptables pour procéder à une évaluation de la cible, ce qui est rare. Un autre conseiller peut être présent sur des aspects moins techniques : il s'agit du conseil acheteur, qui, s'il est sollicité, intervient sur l'ensemble des étapes du processus de négociation, en tant que partenaire du repreneur. L'organisation de cette deuxième table de négociation relève d'une approche causale du repreneur qui met tout en œuvre, en s'entourant des meilleures compétences, pour faire aboutir son projet d'acquisition. Les repreneurs témoignent d'allers-retours incessants entre la table principale de négociation et cette deuxième table, mobilisant les conseils du repreneur, au gré des divergences émergentes lors du processus de négociation. Cette seconde table permet au repreneur de préparer les rencontres avec le cédant, d'envisager des solutions techniques, d'élaborer des stratégies de négociation, et d'adopter une position commune quant à la suite des opérations. Nous représentons sur la figure 2 ces deux tables de négociation.

Certains acteurs suggérés par la littérature n'apparaissent pas dans notre recherche. Ainsi en est-il de la présence du notaire, du coach ou du mentor (pourtant suggérée par Deschamps *et al*., 2010). Notons que nous ne faisons pas apparaître le financeur dans cette coalition, car d'une part, son accord est implicite car la condition *sine qua non* avant de démarrer toute négociation, d'autre part, il n'est pas présent physiquement à la table des négociations externes. Également, les associations n'ont pas été citées dans les opérations observées, sauf pour le *sourcing* de dossier, en amont donc de la négociation. La coalition du repreneur est donc moins

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

**Figure 2** – La table de négociation du transfert d'entreprise




étoffée que ce que la littérature décrit. Si l'on retrouve bien les cinq étapes classiques d'une négociation (Bercoff, 2009) dans la négociation d'un transfert d'entreprise, la coalition du candidat repreneur apparaît surtout focalisée sur les aspects techniques de la transaction. Nos résultats montrent, en effet, le recours systématique à l'expert-comptable et à l'avocat dans l'accompagnement technique du projet d'acquisition. L'analyse lexicale du matériau collecté confirme que le rôle de l'expert-comptable est purement technique et orienté vers la finance (mots-clés : opération, solution, sujet technique) ; et celui de l'avocat est orienté sur les questions juridiques (mots-clés : opération, lettre d'intention, technique). Ces deux conseillers apportent des solutions indispensables à la réussite de la négociation ; cependant, le candidat repreneur semble avoir besoin d'un tiers pour l'accompagner dans la relation repreneur-cédant, dans le rapprochement de l'offre et de la demande, voire dans le processus de négociation en général. Ces aspects ne relèvent pas des attributions de l'expert-comptable ou de l'avocat. Il s'agit bien de la mission du conseil acheteur, conseiller pourtant rarement sollicité par économie financière : le repreneur estime que son expert-comptable et son avocat couvriront tous ses besoins d'accompagnement. En effet, deux des repreneurs interrogés seulement ont fait appel à un conseil acheteur (ce que St-Jean, 2011, catégorise dans les conseillers spécialisés). Cela s'explique aussi par des raisons psychologiques (biais de sur-optimisme et d'excès de confiance) qui laissent à penser au candidat repreneur qu'il aura la capacité de gérer lui-même les sujets non techniques. L'analyse lexicale attribue au conseil acheteur (lorsqu'il est sollicité) la mission de rapprochement des parties (mots-clés : repreneur et cédant, réunion, offre, coopération). Son rôle apparaît donc différent des contributions techniques de l'expert-comptable et de l'avocat (mots-clés : offre créative, création de valeur, offre innovante). La négociation, qui n'est qu'une étape du processus repreneurial global, est particulièrement entachée par les aspects émotionnels (Chabert, 2005 ; Deschamps

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

et Paturel, 2009 ; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Deschamps, 2016). Ces émotions s'expliquent par les changements que les acteurs principaux vont vivre (Cadieux et Deschamps, 2011) et par l'équation d'intérêts divergents (Mahé de Boislandelle et Estève, 2015). Comme la négociation d'un transfert d'entreprise ne s'arrête pas uniquement au prix de la transaction, les interventions techniques de l'expert-comptable et de l'avocat ne suffisent pas à dénouer les émotions éprouvées par le candidat repreneur, ni à comprendre celles du cédant.

Nos résultats complètent donc les travaux de Deschamps *et al.* (2010) et St-Jean (2011) en ajoutant un nouvel acteur lors d'une négociation, le conseil acheteur (et son pendant le conseil vendeur), dont nous décrivons le rôle ci-après.

## 2. Rôles du conseil acheteur au sein de la coalition du candidat repreneur

Le conseil acheteur est un conseiller spécialisé, expert sur le processus de négociation d'un transfert d'entreprise. Il se positionne aux côtés du candidat repreneur, de manière longitudinale, tout au long de la négociation. Ses prescriptions s'appuient sur son expérience d'autres opérations de transferts, de situations et de problématiques similaires. Il est susceptible d'intervenir dès la première étape du processus de négociation pour aider le candidat repreneur à s'interroger sur la pertinence d'un projet de reprise d'entreprise dans son parcours de vie, sur les plans personnel (épanouissement et développement individuel) et professionnel (changement de statut). Pendant la pré-négociation, le conseil acheteur représente un gage de professionnalisation de la démarche vis-à-vis du cédant. Sa présence aux côtés du candidat repreneur légitimise son discours et sa détermination. Le conseil acheteur transmet également au candidat repreneur son expérience des opérations de transfert, l'aide à construire son projet de reprise, et lui évite les « faux-pas ». Lors de l'étape de cadrage de projet et donc de préparation à la négociation, le conseil acheteur peut jouer un rôle décisif répondant à l'appel de Bornard et Thévenard-Puthod (2009) qui préconisent un accompagnement des repreneurs permettant « de leur faire prendre conscience, le plus en amont possible du processus, de l'écart entre leurs représentations et le marché de la reprise, et de partir à la recherche d'une cible plus en accord avec leurs compétences et la réalité du marché » (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009, p. 6). Lors de l'ouverture de la négociation, cet accompagnateur joue un rôle d'interface entre le repreneur et le cédant ; tout comme dans l'étape de négociation proprement dite dans laquelle le conseil acheteur intervient de manière « distanciée » aux côtés du candidat repreneur pour gérer la dimension émotionnelle de la négociation. Par son expertise en matière d'ingénierie de transfert, et son expérience des négociations de transfert, le conseil acheteur est à l'interface de la relation repreneur-cédant, dans l'élaboration d'une stratégie de négociation, ainsi que dans l'anticipation des blocages du processus. Parce qu'il puise dans son vécu de situations analogues, il dispose de compétences pour proposer des solutions créatives de nature à déjouer les conflits et à débloquer le processus de transfert. Lors de la phase de clôture, sa présence est également utile pour rassurer le candidat sur son choix et ses concessions, mais aussi

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

pour réguler l'éventuel excès de zèle des autres conseillers susceptibles de chercher à faire prévaloir leur expertise (Lamarque et Story, 2018).

Il est également présent à la deuxième table des négociations, puisqu'il participe aux préparations, aux discussions et à l'élaboration de la stratégie de négociation lors des réunions intra-coalition du repreneur, aux côtés de l'avocat et de l'expert-comptable. Son rôle peut aller au-delà du processus de négociation car il est susceptible d'accompagner le candidat repreneur dès les premières réflexions, le *sourcing* et la mise en relation avec les autres experts. Son rôle concerne donc l'ensemble de la phase 2 du processus de reprise de Deschamps (2002), qui commence par la formulation du projet de reprise et se termine par la négociation. Notre recherche complète les travaux de Deschamps *et al*. (2010) en proposant un interlocuteur au candidat repreneur pour l'étape amont de l'entrée dans la cible. La relation entre le conseil acheteur et son client, le candidat repreneur, est asymétrique en ce sens que le premier délivre une connaissance que le second, néophyte, ne possède pas, même s'il est accompagné par d'autres experts spécialisés. En termes d'accompagnement, le conseil acheteur se situe plutôt dans le registre de la « conduite » (Paul, 2004), qui qualifie une relation unidirectionnelle, avec un certain rapport d'autorité. Le conseil acheteur se doit, en effet, d'être le pilier face aux interlocuteurs envahis par leurs réactions émotionnelles, voire leurs comportements déraisonnables.

Pour des questions de coût, cependant, il est difficilement envisageable pour certains repreneurs individuels de mandater, sur leurs propres deniers, conseil acheteur, expert-comptable et avocat pour les accompagner sur les aspects techniques et émotionnels. Nous conseillons pourtant au candidat repreneur d'avoir recours à un conseil acheteur suffisamment expérimenté pour couvrir l'ensemble des sujets non techniques liés aux négociations. La prise en compte des aspects humains de l'opération (biais cognitifs et affectifs), relationnels (gestion de la relation repreneur-cédant) et processuels (solutions issues de l'expérience) ne peut, en effet, être attendue des experts-comptables et avocats, orientés vers la résolution technique à court terme. Elle peut encore moins être assumée par le candidat repreneur, par méconnaissance du processus de négociation, et surtout, trop impliqué émotionnellement pour conserver une vision objective de la situation qui se joue. Le conseil acheteur se situe donc au cœur des projets du candidat repreneur, au cœur des aspects humains et techniques de la négociation, au sein de la coalition du repreneur.

## CONCLUSION

Cet article propose une réflexion sur l'accompagnement nécessaire au candidat repreneur externe d'entreprise lors du processus de négociation. Cette étape, point de départ véritable du rachat de l'entreprise, est jusque-là négligée par la littérature académique. D'un point de vue théorique, nous complétons les travaux sur l'accompagnement du repreneur en montrant que le conseil acheteur est un accompagnateur pertinent pour le candidat repreneur car, par ses compétences et son expérience des négociations de reprise, il est le plus à même de faire face aux imprévus des négociations. Il s'agit d'un nouvel acteur aux côtés du

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

repreneur, participant aux mutations de l'accompagnement dans le contexte spécifique des transferts d'entreprise. Cependant, les accompagnateurs techniques traditionnels (l'avocat et l'expert-comptable) restent des acteurs incontournables. Aussi, nous montrons que le candidat repreneur constitue une coalition autour de lui, afin de l'accompagner au mieux dans la réussite de la négociation. D'un point de vue managérial, cet article s'adresse autant au candidat repreneur (pour l'inciter à considérer la négociation comme un processus allant au-delà des aspects techniques d'évaluation et de montage juridico-financier) qu'aux autres accompagnateurs du candidat repreneur (pour organiser une coalition étoffée et pertinente) pour réussir la négociation et plus largement le transfert de l'entreprise.

Les limites de notre recherche tiennent au nombre de candidats repreneurs interrogés. Néanmoins, nous avons minimisé cet inconvénient par l'observation *in situ* d'un nombre significatif de négociations. Les matériaux collectés sont donc de nature différente (recueil de discours du repreneur et de l'accompagnateur, observation de négociations). Ils étaient cependant tournés vers le même objectif consistant à décrypter les situations de négociation. Cette triangulation des données a enrichi notre analyse. Les attitudes et les comportements des acteurs que nous avons observés mériteraient des enquêtes complémentaires pour confirmer les résultats. En outre, certains repreneurs ont été interrogés deux ans après leur expérience de négociation. Les biais d'interprétation *a posteriori* peuvent limiter la teneur de leur discours. Plusieurs pistes de recherche sont intéressantes à poursuivre. Par exemple, en complément du rôle assuré par la coalition du candidat repreneur, notre terrain montre le rôle joué par l'entourage proche du repreneur et son impact lors de la négociation des transferts externes d'entreprises. Aussi, nous reste-t-il à vérifier l'existence d'une troisième table de négociation, personnelle, moins visible, car animée uniquement par le candidat repreneur, mais influente sur ses propres émotions. Nous nous interrogeons également sur la variété des facteurs d'influence identifiés multiniveaux en fonction de la modalité du transfert (externe, interne, familial ou non). Enfin, le rôle du conseil acheteur semble s'arrêter à la signature des pourparlers. À la lumière des travaux de Boussaguet (2005) sur la socialisation du repreneur, qu'en est-il de son éventuelle implication auprès du repreneur lors de son entrée dans la cible ?

## BIBLIOGRAPHIE

Bercoff M.A. (2009). *L'art de négocier avec la méthode Harvard*, 3e édition enrichie, Eyrolles.

Bernatchez J.-C. (2003). « La négociation : spirale conflictuelle et stratégie », *Revue internationale des relations de travail*, vol. 1, no 2, p. 2-14.

Bornard F. et Thévenard-Puthod C. (2009). « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue internationale PME*, vol. 22, no 3-4, p. 83-108.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

Boussaguet S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de doctorat : sciences de gestion, faculté d'administration et gestion, université Montpellier I, 13 décembre.

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, 268 p.

Chabert R. (2005). *Transmission d'entreprise, Optimiser la prise de relais*, Village Mondial.

Delivré F. (2008). *Le pouvoir de négocier*, 3e Édition, InterEditions.

Deschamps B. (2018). « Évolution 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, no 3/4, p. 189-213.

Deschamps B. (2016). « L'émotion dans les transferts d'entreprise », *13e CIFEPME*, Trois-Rivières, octobre.

Deschamps B., Fatien P. et Geindre S. (2010). « Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider », *Gestion 2000*, no 3, p. 77-88.

Deschamps B. et Paturel R. (2009). *Reprendre une entreprise… saine ou en difficulté*, Dunod.

Deschamps B. (2002). « Les spécificités du processus repreneurial », *Revue française de gestion*, avril/juin, vol. 28, no 138, p. 175-188.

Druckman D. (2008). « Relier le micro et le macro : un défi conceptuel et méthodologique pour nos recherches sur la négociation », *Négociations*, vol. 2, p. 107-128.

Kammerlander N. (2016). "I want this firm to be in good hands': Emotional pricing of resigning entrepreneurs", *International Small Business Journal*, vol. 34, no 2, p. 189-214.

Lamarque T. et Story M. (2013). *Reprise d'entreprise - Tout pour réussir votre négociation*, Maxima.

Lamarque T. et Story M. (2018). *Reprendre une entreprise*, Maxima, 2e édition.

Lamarque T. (2018). *Le processus de négociation dans les opérations de transfert externe de PME : les facteurs clés de succès du repreneur*, Thèse pour le DBA, BSI, Université Lyon 3, 26 septembre.

Lempereur A. et Colson A. (2010). *Méthode de négociation*, Dunod.

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" ? », *Revue Négociations*, vol. 1, p. 105-120.

Mahé de Boislandelle H. et Estève J.-M. (2015). *Conduire une transmission en PME*, Éd. EMS.

Mathieu M., Cadieux L. et Gratton P. (2011). « Le financement de la transmission/reprise : un aperçu », *Le duo cédant-repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec, p. 151-168.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier

Meier O. et Schier G. (2009). *Fusions-Acquisitions. Stratégie, finance, management*, Éd. Dunod.

Paul M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan.

Picard C. et Thévenard-Puthod C. (2006). « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », *Direction et Gestion, Revue des Sciences de Gestion*, 216, mai-juin, p. 99-113.

St-Jean É. (2011). « L'accompagnement par le mentorat : une forme adaptée de soutien pour le cédant et le repreneur », *Le duo cédant-repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec, p. 187-203.

Story M. (2018). *Au-delà des mots – Guide de la communication non verbale*, Maxima.

Thévenard-Puthod C., Picard C. et Chollet B. (2014). « Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne », *Management International*, vol. 18, n° 4, p. 80-96.

Ury W. (2006). *Comment dire non – Savoir refuser sans offenser*, Seuil, Paris.

Wood Brooks A. (2017). « Les émotions et l'art de la négociation », *Harvard Business Review*, février-mars, p. 37-45.

Wood Brooks A. (2010). « Incertitude et intensité émotionnelle en situation de négociation », *Revue Négociations*, De Boeck Supérieur, p. 23-41.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - - - 193.252.223.133 - 10/06/2020 14:34 - © Lavoisier