

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Les émotions du repreneur
lors d'une négociation de transfert externe d'entreprise

Bérangère DESCHAMPS, Université Grenoble-Alpes, CERAG (France)

Thierry LAMARQUE, Université Lyon 3, cabinet ALTHEO (France)

...

Résumé

Dans les transferts externes d'entreprises, 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. La négociation 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). Or, la gestion du processus de négociation consiste à « *gérer les tensions émotionnelles* » (Lempereur et Colson, 2010, p. 169). Nordqvist, Wennberg, Bau et Hellerstedt (2013, p. 1112) expliquent que « *manager un transfert 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. Il montre quelles émotions sont en jeu pour le repreneur d'entreprise, émotions qu'il doit apprivoiser de manière à parvenir à une issue positive de la négociation.

Introduction

Dans les transferts externes d'entreprises, 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. 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 constitue donc un espace de dialogue aux enjeux importants pour les acteurs impliqués (dirigeant en exercice, candidat(s) à la reprise et conseillers respectifs).

C'est dans le contexte particulier des reprises d'entreprises par des repreneurs individuels externes à la cible (Management Buy In) que se manifestent les émotions les plus marquées (Deschamps et Paturel, 2009). A la différence des successions familiales et des transmissions aux cadres de l'entreprise (Management Buy Out), la confiance entre repreneur et cédant n'est pas préexistante aux négociations, et cet aspect exacerbe la dimension humaine des échanges entre les acteurs. Nous analysons donc l'émergence des émotions du repreneur dans ce contexte particulier de négociation qui, étonnamment, a fait l'objet de peu d'analyses dans la littérature académique.

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 là d'une problématique transverse (Lamarque, 2018), 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 est donc entendue 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 revient à manager des émotions* ». Cet article étudie donc 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 et Van der Zwan, 2013). Il est organisé en quatre parties. La première, relative à la revue de littérature, décrit un processus classique de négociation, en mettant en évidence les types d'émotions susceptibles d'émerger lors des pourparlers. Nous exposons également les émotions connues lors des transferts d'entreprises. Cette revue de littérature montre qu'il existe peu de recherche étudiant les émotions au coeur d'un processus de négociation de transfert externe. Nous détaillons ensuite la méthodologie mobilisée. Les résultats présentent les émotions par étape du processus. Nous terminons par une discussion mettant en avant la maîtrise des émotions comme un facteur-clé de succès de la négociation en vue d'un transfert externe d'entreprise.

1. Revue de littérature

Nous proposons de présenter d'abord la littérature portant sur les négociations et le processus générique qui y est associé. Nous relevons ensuite la littérature portant sur les émotions lors des processus de négociations. La recherche sur la négociation dans les reprises d'entreprise est rare. Nous identifions donc les éléments relatifs aux émotions dans les transferts d'entreprises et au processus de négociation dans ce contexte spécifique.

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. Elles 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 privilégier la collaboration. Par ailleurs, Guedj (2015) parle de tactiques mixtes, tout en privilégiant, comme Lempereur et Colson (2010), les négociations présentant une dominante collaborative, permettant de pérenniser la relation entre les acteurs. Bellenger (2015) propose un modèle de négociation psychométhodologique, 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.

1.2 Le processus de négociation

La littérature présentée ci-dessous 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 « small talks » (Bercoff, 2009). Il s'agit de préliminaires de courtoisie, d'échanges préalables aux pourparlers permettant de créer une situation d'écoute et de bienveillance. Cette phase permet de « négocier la négociation ». Elle 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. Cela consiste à établir la confiance, à découvrir l'autre, 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 a été acté. Chaque acteur considère l'autre comme un interlocuteur valable et crédible. Les négociations prennent alors un tour bien différent, puisqu'il s'agit pour chacun de se positionner en termes concrets sur les modalités de négociation en général et sur le prix de transaction en particulier. Il s'agit de l'ouverture de la négociation (Guedj, 2015), qui 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 se présente sous la forme d'une oscillation faisant alterner quatre stratégies, le rapport de force, la manipulation, le compromis, et la stratégie des gains mutuels, 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).

1.3 Les émotions lors d'un processus de négociation

Druckman (2008) fait état de moments particuliers où les discussions changent d'orientation, parfois brutalement. Connus sous le terme de « *turning points* », (Druckman, 2008) décrit les moments critiques provoquant un changement au cours du processus de négociation. 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.

Quelques auteurs décrivent l'attitude du négociateur. Ainsi, pour De Callières (2015), « *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. 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 « *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.

1.4 Emotions et négociations lors d'un transfert d'entreprise

Lors d'un transfert externe d'entreprise, un chassé-croisé se produit entre le vendeur et l'acquéreur (Chabert, 2005). Cadieux et Deschamps (2011) montrent bien cet effet de biseau entre les deux dirigeants, l'un se retirant, alors que l'autre s'installe. 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. Deschamps (2003) évoque les émotions ressenties par les salariés, inquiets de leur sort, face à l'inconnu d'une nouvelle direction.

En s'appuyant sur la théorie du deuil (Bah, 2011 ; Pailot, 2000), il semble que la littérature ait été plus attentive aux émotions du cédant qu'à celles du repreneur. Pour celui qui quitte l'entreprise, 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 (Cadieux et Deschamps, 2011). La théorie de transition de rôle (Ashforth, 2001) explique en partie cette période de changement pour le vendeur, qui a du mal à se projeter dans un autre rôle que celui qui a façonné sa vie professionnelle et personnelle (Bah et Cadieux, 2011). Chabert (2005) observe, quant à elle, cinq émotions identifiables chez les cédants : la joie, la peur, la honte, la tristesse et la colère.

De son côté, l'acquéreur doit convaincre le vendeur qu'il est la bonne personne. Décider le transfert 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 du transfert, il se projette en tant que nouveau dirigeant de l'entreprise qu'il a identifié. Comme tout entrepreneur, il est susceptible de ressentir la peur de l'échec (Dubard Barbosa, 2007) et de se questionner sur le fait d'avoir fait, ou non, le bon choix (Deschamps et Geindre, 2011).

Nous constatons que la littérature sur les transferts d'entreprises évoque avec parcimonie les émotions ressenties par le vendeur et l'acquéreur sur l'ensemble du processus de transfert. A notre connaissance, aucune recherche n'a étudié les émotions ressenties par ces acteurs lors du processus de négociation en vue du transfert d'une entreprise. D'ailleurs la littérature sur le cas spécifique de la négociation du transfert d'entreprise est également rare. Deschamps (2000) explique que la phase de négociation s'inscrit en aval du processus repreneurial et constitue l'étape ultime précédant le rachat effectif de l'entreprise par le repreneur. Elle décrit que cette étape du processus scelle l'accord et que ce n'est qu'à partir de ce moment que la reprise est réellement effective et que le repreneur peut entrer dans l'entreprise en tant que nouveau dirigeant.

Si la littérature relative aux négociations nous éclaire sur des types d'émotions ou d'états émotionnels, celle sur les transferts d'entreprises ne s'est pas attardée sur la négociation, peut-être parce qu'elle est

difficile à observer de l'intérieur (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Nous cherchons donc dans cet article à combler ce manque, en nous attachant à repérer les émotions éprouvées par le repreneur.

2. Protocole méthodologique

2.1 Démarche méthodologique

Notre revue de littérature a mis en évidence les émotions au coeur des négociations, ainsi que la confidentialité entourant les négociations lors des transferts externes limitant, par conséquent, l'accès au terrain. Pour ces raisons, nous avons opté pour une approche purement qualitative (Walsh, 2015). 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. En complément, une triangulation des points de vues a été retenue. Nous avons recueilli les témoignages de plusieurs catégories de répondants (repreneurs, experts-comptables, avocats), ce qui a nécessité l'élaboration de plusieurs guides d'entretiens ad hoc. « *D'une manière générale, pour améliorer la crédibilité d'une recherche qualitative, il est conseillé d'utiliser la triangulation des données, des chercheurs, des méthodes d'analyse, etc.* » (Gavard-Perret et al., 2012, p 303). De surcroît, l'un des auteurs, exerçant le métier de conseil-acheteur, a eu l'opportunité d'étudier *in situ* des négociations. Cette approche ethnographique (Gioia et Chittipeddi, 1991) consiste à consigner des observations participantes des négociations, auxquelles s'ajoutent des observations participantes a posteriori de l'activité de conseil sur les années 2016 et 2017 (Cf. annexe 1, pour une représentation complète de la démarche méthodologique).

2.2 Collecte des données

La collecte des données relève de plusieurs matériaux. (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. Ces entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits. La campagne d'entretiens individuels a été menée jusqu'à ce que nous constatons que la dernière interview réalisée 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 vues 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 participantes. Nous avons observé et recueilli les matériaux lors de 35 négociations de transferts d'entreprises. Dans ce journal, nous avons décrit, puis caractérisé les différentes stratégies des acteurs lors des échanges repreneur-cédant et/ou conseils. 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 nous permet de « rentrer dans la boîte noire » que constituent les négociations de transferts d'entreprises, transactions très confidentielles. 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, en suivant les enseignements de la synergologie (Cf. annexe 2). Cette discipline empirique propose un décryptage du langage corporel, du « non-dit », et constitue un outil particulièrement adapté à l'analyse des interactions entre les acteurs lors des négociations (Turchet, 2009 ; Story, 2018).

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, quant à eux, 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 des situations (Cf. annexe 3 pour une description des entreprises et des repreneurs). Dans notre enquête, cette recherche de variété 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, ...)) ; en termes de secteurs-cibles (agro-alimentaire, industrie, médical, sport, formation) ; en termes de position capitalistique du repreneur au sein de la cible (majoritaire ou minoritaire) ; en termes d'accompagnement du repreneur sur son projet (seul, conseil acheteur, expert-comptable, avocat d'affaires) ; en termes d'issue des négociations (échecs ou succès).

2.3 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. Conformément au protocole SPHINX, 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. 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). Afin de focaliser notre attention sur les émotions lors du processus de négociations, 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). Nous avons également codé l'observation de la négociation au travers des notes d'analyse du journal des négociations.

Les entretiens experts (auprès d'avocats et d'experts-comptables) ont fait l'objet d'analyses automatiques : aperçu lexical, mots, verbatim. 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 phases lors de négociations complexes. Notre enquête permet également de repérer ces étapes dans la négociation d'un transfert. Nous présentons les émotions des acteurs pour chacune de ces étapes du processus de négociation du transfert externe d'entreprise.

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.

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.

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

Après avoir fait connaissance et avoir 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 conseils : « *Les premiers échanges étaient extrêmement compétitifs. Les cédants étaient partis dans l'idée de me faire passer un « sale quart d'heure » pour voir si je passais la rampe* » (Pascal). « *Le cédant m'a mis dans une logique de compétition. Il 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 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. Présents dans tous nos récits de négociations, ces moments critiques, s'ils sont mal gérés par le repreneur, constituent autant de points de ruptures potentiels 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.). Egalement, 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 » (Benoit). « 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.

A 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.

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, échouent : *« 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 dirigeant, 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 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). « *Honnêtement, j'ai regretté de ne pas avoir été assez accompagné... On était tous les deux en direct [le repreneur et le cédant], et je pense que ce n'était pas bien. Il manquait un tampon entre les deux* » (Jean-Pascal).

(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.).

Nos résultats montrent les moments de tension lors de la négociation, tension individuelle ou bilatérale. Le tableau 1 synthétise les émotions du repreneur lors du processus de négociation.

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 et conclusions

L'observation fine du processus de négociation du transfert d'entreprise, de la préparation à la clôture des pourparlers, nous permet d'identifier, à chaque étape, le jeu et le positionnement stratégique des acteurs et les émotions auxquelles ils sont soumis. 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, Lamarque, 2018).

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.

Nos résultats 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 complète 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 processus de négociation.

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 du terrain nous permettent de confirmer cet enchaînement de phases compétitives et de phases coopératives. Les repreneurs et leurs conseillers 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 puissantes dans la phase d'évolution de la négociation, juste avant la clôture (la colère, l'enthousiasme et la crainte) sont provoquées par les motifs de discordes qui perturbent les échanges, en particulier sur le sujet du prix de transfert. 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.

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 faire face à celles du cédant. (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* ». (2) Identifier et tâcher de comprendre les émotions du cédant, souvent erratiques 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. Wood Brooks (2017) explique que 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. Elle suggère d'être à l'écoute du langage corporel de l'autre afin d'identifier le non-dit et ses intérêts sous-jacents. Nous adhérons aussi à cette idée, tout en considérant que ces observations *in situ* nécessitent l'intervention d'un spécialiste aguerri, expert en négociation et initié à la communication non verbale (synergologie).

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, 80 % de nos répondants déclarent n'avoir mandaté qu'un expert-comptable et un avocat pour les conseiller lors des pourparlers avec les cédants (Cf. annexe 3). Nous confirmons les travaux de Bayad et al. (2010), pour qui l'échec des repreneurs s'explique souvent par une carence dans l'accompagnement, ainsi que ceux de Chabert (2005) qui considère que 80 % de la réussite des pourparlers tient à la prise en compte du facteur humain. Les émotions ressenties par les acteurs sont changeantes, puissantes, par conséquent difficiles à contrôler. Notre recherche montre que la gestion de cette dimension émotionnelle des négociations nécessite un interfaçage de la relation repreneur-cédant. Nous rejoignons là les travaux de Wood Brooks (2017), qui signalent que cet interfaçage de la négociation est une pratique courante dans de nombreuses situations de négociation, telles que les transactions immobilières, ou la négociation de contrats d'acteurs, d'auteurs ou d'athlètes. 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 financière, ou parce qu'ils sont sujets à la barrière psychologique du recours au conseil (Bayad et al., 2010). Lamarque (2018) montre au contraire tout l'apport de s'adjoindre les services d'un conseil acheteur lors des phases de pourparlers. Cet expert, véritable « paratonnerre de la négociation », saura canaliser les tensions lors de la négociation.

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 ce postulat pour un aspect du processus de transfert, et nous amène à considérer la gestion des émotions comme un facteur-clé de succès des négociations en vue d'un transfert externe d'entreprise.

L'apport de cette recherche concerne le champ du repreneuriat. Par les travaux sur les négociations, nous complétons la connaissance sur le processus de transfert d'entreprise en insistant sur l'étape spécifique aboutissant à la signature de l'achat. Nous avons pris le parti de n'interroger que les repreneurs et leurs conseillers. Il s'agit sans doute là d'une limite. Nous pourrions donc approfondir

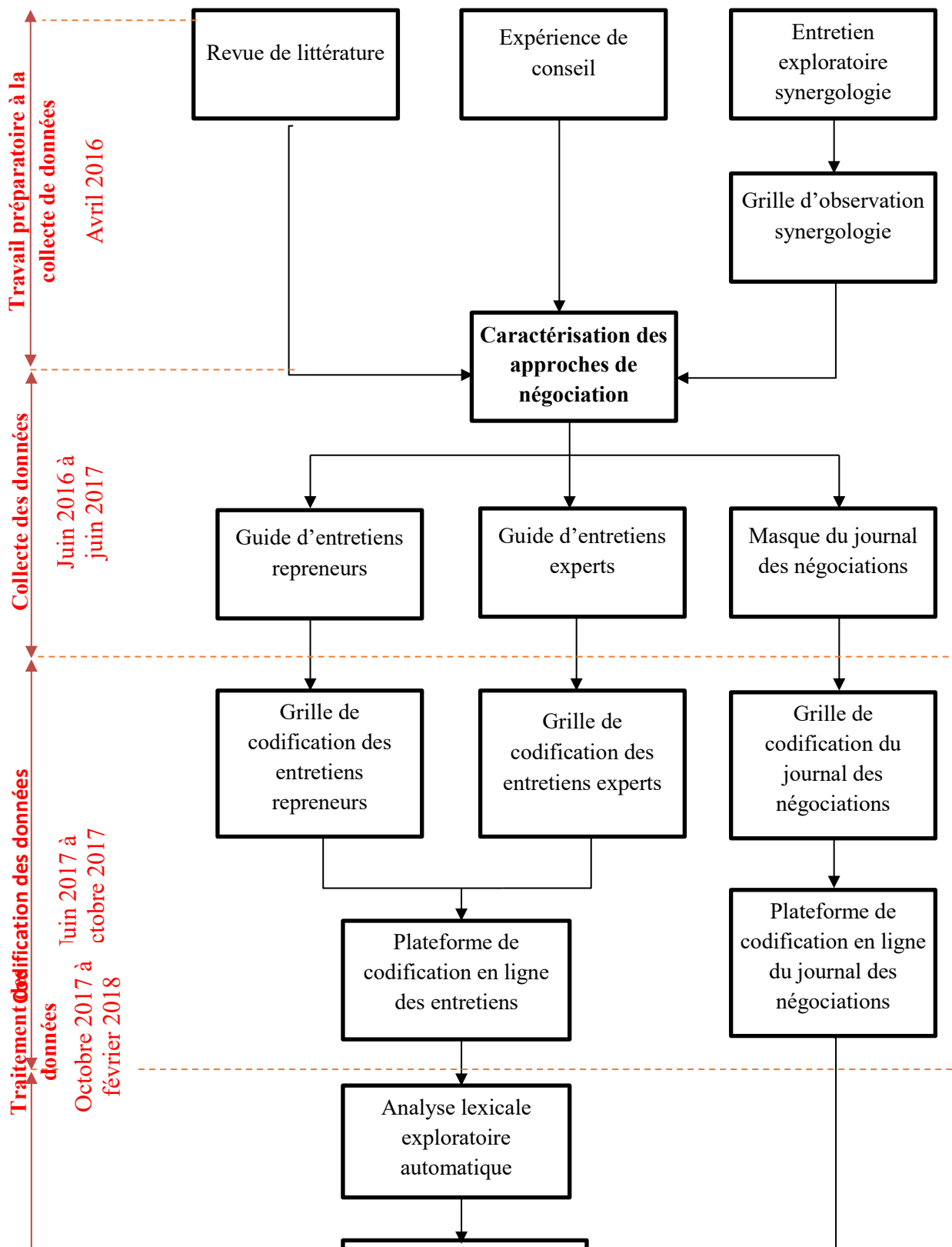
davantage cette étape de négociation du transfert d'entreprise en interrogeant et observant également les cédants.

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, 123-148.
- Bah, T., Cadieux, L., (2011), *Les passages obligés du cédant : quels impacts pour le repreneur ?* in *Le duo cédant-repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec.
- Bayad, M. et al., (2010), « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement. », *Revue management & avenir*, n° 40, 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, 2-14.
- Block, J., Turik, R., Van der Zwan, P., Walter, S. (2013), “Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants from a Cross-Country Study », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (5), 1099-1121.
- Bornard F., Thévenard-Puthod C. (2009), « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue Internationale PME*, 22 (3-4), 83-109.
- Cadieux, L., 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.
- De Callières, F., (2015), *L'art de négocier sous Louis XIV*, Nouveau Monde éditions.
- De Freyman J., Paturel R., 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*, 9 (1), 131-155
- Delivré, F., (2008), *Le pouvoir de négocier*, 3^{ème} Édition, InterEditions.
- 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, 49-60.
- Deschamps, B., Paturel, R., (2009), *Reprendre une entreprise. De l'intention à l'intégration du repreneur*, 3^{ème} Edition, Dunod.
- Deschamps, B., (2014), *Des pratiques de transmissions au concept générique de transfert d'entreprise*, Habilitation à la Direction des Recherches en sciences de gestion.
- Deschamps, B., 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, 15-34.
- 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*, Volume 3/4, à paraître.
- Druckman, D., (2008), « Relier le micro et le macro : un défi conceptuel et méthodologique pour nos recherches sur la négociation. », *Revue Négociations*, Deboeck Supérieur, 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.
- Fisher, R., Ury, W., 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., et al., (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.
- Gioia, D.A., Chittipeddi, K., (1991), « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal*, 433-448.
- Glaser, B. G., Strauss, A., (1967), The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research, Aldine.
- Guedj, J-P., (2015), Négocier avec succès, Studyrama.
- Kübler-Ross, E., Kessler, D., (2009), Sur le chagrin et le deuil, Jean-Claude Lattès.
- 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.
- Lax, D., Sebenius, J., (1986), The manager as negotiator, The free Press.
- Lempereur, A., 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, 105-120.
- Mahé de Boislandelle, H., 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*, 47-53.
- Méry, M., (2013), Manuel de négociation complexe, Eyrolles.
- Nordqvist M., Wennberg K., Bau M., Hellerstedt K. (2013), "Succession in private firms as an entrepreneurial process", *Small Business Economics*, 40, 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, 275-286. Parker S. C., Van Praag C. M. (2012), "The entrepreneur's mode of entry: business takeover or new venture start?", *Journal of Business Venturing*, 27 (1), 31-46.
- Salvato C., Chirico F., 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.
- Story, M., (2018), Au-delà des mots, Maxima.
- Turchet, P., (2009), Le langage universel du corps, Les Editions de l'homme.
- 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*, 37-45.
- Wood Brooks, A., (2010), « Incertitude et intensité émotionnelle en situation de négociation. », *Revue Négociations*, De Boeck Supérieur, 23-41.

Annexe 1 : Le protocole terrain



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

	Négociations compétitives		Négociations coopératives	
Stratégies de négociation	Rapport de force	Manipulation	Compromis	Stratégie des gains mutuels
Attitude corporelle générale	« Rigidité », tension, agressivité, colère (feinte ou réelle)	Fort 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 et entreprises

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

