

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

L'ÉMOTION DANS LES TRANSFERTS D'ENTREPRISE



Bérangère DESCHAMPS, professeure

Université Paris 8 - LED

berangere.deschamps02@univ-paris8.fr

Résumé

La littérature académique distingue les transferts d'entreprise externes et internes. Les champs de recherche associés à ces pratiques sont bien différenciés : « family business transfer » et « entrepreneuriat ». D'après la littérature, tout semble distinguer les divers types de transferts d'entreprise : du processus au temps nécessaire à préparer l'opération (plus court dans les transferts externes que familiaux), des besoins des protagonistes aux contenus effectivement transférés (entre propriété et leadership). Pourtant, ces opérations sont-elles si différentes ? L'observation de terrain nous apprend qu'il existe des points communs dans ces opérations. Le sujet sur lequel nous souhaitons éclairer le lecteur concerne l'émotion qu'elles suscitent.

Nous proposons donc ici un regard théorique sur l'émotion éprouvée par vendeur, acquéreur et collaborateurs. Chacun d'entre eux est affecté personnellement par le transfert de l'entreprise. Cette émotion peut prendre diverses formes (deuil éprouvé par le vendeur, crainte de l'avenir ressentie par les salariés) et apparaît négatives (sentiment de ne pas avoir le droit à l'erreur pour le repreneur qui doit montrer rapidement sa légitimité) ou positives (satisfaction d'assurer la continuité de l'entreprise, espoir des salariés d'une nouvelle dynamique pour l'entreprise dans laquelle ils travaillent). Nous choisissons de retenir ici les émotions négatives, c'est-à-dire celles susceptibles d'entraîner un échec du transfert. Considérer le transfert à travers l'émotion invite à regarder autrement ce stade de la vie de l'entreprise.

Nous montrons que tenir compte et appréhender les émotions des acteurs concernés dans les transferts est fondamental pour adapter le processus. Nous montrons également que la réussite du transfert réside dans le management de cette émotion.

Dans un premier temps, nous cherchons à caractériser l'émotion éprouvée par les acteurs et à en comprendre l'origine. Deux pistes sont ainsi évoquées : la peur de l'après et le paradoxe du changement dans la continuité. Dans un deuxième temps, nous proposons deux manières pour adapter le processus de transfert en tenant compte de cette émotion : la maîtrise de ce qui est transféré et l'accompagnement des acteurs.

Mots-clés : transfert d'entreprise, émotion, paradoxe continuité/changement, management des connaissances, reprise, succession.

L'ÉMOTION DANS LES TRANSFERTS D'ENTREPRISE

Introduction

La littérature académique distingue les successions d'entreprises familiales et les reprises d'entreprise par une personne externe à l'entreprise acquise ou les transferts d'entreprise internes réalisés par un (ou plusieurs) salarié(s) (Cadieux et Brouard, 2009 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2010). Les champs de recherche associés à ces pratiques sont bien différenciés : on trouve d'un côté une littérature anglophone traitant des « family business transfers » et des supports de publication spécialisés. De l'autre, la littérature francophone référente s'approche de l'entrepreneuriat. Et ce n'est que récemment que des chercheurs européens rapprochent les perspectives à partir de la théorie d'entrée et sortie entrepreneuriale (Parker et Van Praag, 2011 ; Block, Thurik et Van der Zwan, 2010 ; Nordqvist, Wennberg, Bau et Hellerstedt, 2013). Pour sa part, Shepherd (2016) note également combien les champs du family business et de l'entrepreneuriat sont distincts et gagneraient à échanger, plutôt que de se développer chacun de son côté.

D'après la littérature, tout semble distinguer les divers types de transferts d'entreprise : du processus au temps nécessaire à préparer l'opération (plus court dans les transferts externes que familiaux), des besoins des protagonistes aux contenus effectivement transférés (entre propriété et leadership). Pourtant, ces opérations sont-elles si différentes ? L'observation de terrain de ce que nous appellerons ici transfert d'entreprise en reprenant le terme générique proposé par auteur (à paraître) nous apprend qu'il existe pourtant des points communs. Nous travaillons, en effet, sur le sujet depuis une vingtaine d'années. Nos travaux sur les transferts externes réalisés par les personnes physiques ont reposé, dans un premier temps, sur une méthodologie quantitative auprès de 420 repreneurs ayant créé des holdings pour reprendre une entreprise. Une démarche qualitative reposant sur l'organisation des données sous forme de matrices (Huberman et Miles, 1991) et sur la rédaction de mini-cas individuels illustratifs a complété cette première approche. Par la suite, des études de cas ont été réalisées auprès de repreneurs externes issus de deux populations : le Réseau Entreprendre ou la CCI de notre département. Une approche longitudinale a, par ailleurs, été menée autour de six transferts externes, sur une période allant de trois à cinq années. Notre collaboration avec des auteurs québécois, japonais et allemands ont, de plus, approfondi notre connaissance en établissant des comparaisons entre pays. Ensuite, nous avons mené cinq études de cas (Hlady-Rispal, 2002) sur des repreneurs selon un échantillon boule de neige, avec une caractéristique commune cependant, celle de pratiquer la RSE dans l'entreprise acquise. Enfin, nos travaux sur les transferts internes familiaux relèvent également d'une méthodologie qualitative. La population étudiée concerne des cas de succès, réunis dans des clubs de dirigeants exemplaires, clubs de familles en affaires en France et au Canada. Une vingtaine de cas a été réalisée, tous analysés selon la méthode de Gioia, Corley et Hamilton (2013).

Notre connaissance du terrain, donc, nous apprend que l'un des points communs à tous les transferts concerne l'émotion que ces opérations suscitent. Chaque acteur, qu'il s'agisse de l'acquéreur, du vendeur ou des salariés (pour restreindre les opérations à ces seules catégories de protagonistes), est affecté personnellement par le transfert de l'entreprise. Cette notion d'émotion est relevée dans la littérature (Donckels, 1995 ; Chabert, 2005 ; Cadieux et Brouard, 2009 ; Deschamps et Geindre, 2011).

Cette émotion peut prendre diverses formes (deuil éprouvé par le vendeur, crainte de l'avenir ressentie par les salariés) et apparaître négatives (sentiment de ne pas avoir le droit à l'erreur pour le repreneur qui doit montrer rapidement sa légitimité) ou positives (satisfaction d'assurer la continuité de l'entreprise, espoir des salariés d'une nouvelle dynamique pour l'entreprise dans laquelle ils travaillent). Nous choisissons de retenir ici les émotions négatives, c'est-à-dire celles susceptibles d'entraîner un échec du transfert (Chabert, 2005). Considérer le transfert à travers l'émotion invite à regarder autrement ce stade de la vie de l'entreprise. Tous les principaux protagonistes en sont affectés. Les manifestations de la peur peuvent paraître déraisonnables. Elles sont pourtant bien réelles et l'acquéreur garde à l'esprit qu'il ne part pas de rien et compose avec un existant. Par exemple, le vendeur peut montrer une attitude de sabotage envers l'acquéreur en cachant des informations, en colportant de fausses rumeurs sur lui auprès des parties prenantes. Il arrive qu'il influence les salariés vers une rébellion contre l'acquéreur. Egalement, la résistance au changement de la part des collaborateurs peut avoir des conséquences fâcheuses pour l'acquéreur. Sans pour autant mener systématiquement à l'échec, de telles attitudes freinent considérablement le processus de transfert et notamment la mise en œuvre de la stratégie de l'acquéreur. Les causes de ces réactions tiennent à la nature humaine : frustration, sentiment de trahison, inquiétude quant à l'avenir pour le vendeur qui va changer de vie, pour l'acquéreur qui doit convaincre, pour les salariés qui vont subir des changements (Deschamps, 2003).

Nous proposons donc ici un regard théorique à partir d'une problématique née de l'observation du terrain. A partir de l'émotion, nous cherchons à dresser un pont entre les champs de littérature distincts. Shepherd (2016) note lui-même que l'émotion est un point d'intersection entre les champs de recherche de l'entrepreneuriat et du « family business », qui a été largement négligé. Nous retenons d'ailleurs sa définition : « *l'émotion renvoie aux sentiments subjectifs dont l'origine est claire, et sont courts dans la durée* » (Shepherd, 2016, p 151). Tenir compte et appréhender les émotions des acteurs concernés dans les transferts est fondamental pour adapter le processus. Et finalement, un des facteurs de réussite du transfert ne réside-t-il pas dans le management de cette émotion ? C'est le sujet sur lequel nous souhaitons éclairer le lecteur. Plutôt que de chercher les spécificités et les contingences de chacune des pratiques, nous tentons de rassembler au contraire et de montrer qu'il existe des invariants à tous les types de transfert.

L'article comporte deux sections. Dans la première, nous cherchons à caractériser l'émotion négative éprouvée par les acteurs et à en comprendre l'origine. Dans un deuxième temps, nous proposons deux manières pour adapter le processus de transfert en tenant compte de cette émotion.

1. Les émotions négatives dans les transferts de PME

L'émotion s'explique par un paradoxe entre continuité et changement d'une part, rupture d'autre part, et par la peur, pour chacun des protagonistes, de ce qui va suivre.

1.1 L'émotion générée par la peur de la suite

Le fait même de changer de dirigeant implique des changements, *a fortiori* des ruptures (Fiegener, Brown, Prince et File, 1994). Ces changements sont sources d'inquiétude, voire d'angoisse. L'acquéreur prend le risque d'échouer (Dubard Barbosa, 2007). Le vendeur vit le deuil de

son statut de dirigeant et doit s'habituer à une autre vie (Pailot, 2000 ; Cadieux, 2004 ; Bah, 2009). Les collaborateurs de l'entreprise transférée, habitués à un dirigeant, s'interrogent sur leur avenir avec un nouveau patron (Deschamps, 2003). D'ailleurs, pour Chabert (2005), les échecs relèvent à 80 % du facteur humain. Cette auteure parle d'enjeux psychologiques pour ces trois types d'acteurs.

Tout d'abord, un chassé-croisé se produit entre le vendeur et l'acquéreur. 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). La réflexion doit ensuite s'enrichir de la dimension concernant les salariés de l'entreprise. Cadieux et Deschamps (2011) montrent combien vendeur, acquéreur et collaborateurs vivent chacun de leur côté des périodes de doute, de remise en question et des changements individuels importants, même s'ils sont parfois communs.

Ce volet affectif apparaît comme la pierre angulaire des transferts et peut conduire à des réactions irrationnelles. Par exemple, le vendeur encore dans l'entreprise pour assurer la transition peut saboter le transfert en colportant des rumeurs autour de l'acquéreur ; ou encore, l'acquéreur qui mène une mauvaise analyse parce-qu'il est aveuglé par une émotion forte dans laquelle son envie de la cible prime sur le reste ; ou enfin, les collaborateurs qui bloquent le transfert en faisant grève, des salariés compétents qui démissionnent par déception de n'avoir pu acheter l'entreprise ou par jalousie envers l'acquéreur (Deschamps 2003 ; Boussaguet, 2005).

> Le vendeur : pour beaucoup, passer le relais est vécu comme un arrachement, notamment les propriétaires-dirigeants vendeurs qui sont à l'origine de l'entreprise transférée car ils l'ont développée en y investissant l'essentiel de leur temps, de leur énergie et de leurs ressources personnelles. La théorie du deuil (Pailot, 2000 ; Bah, 2011) ou la théorie de transition de rôle (Ashforth, 2001) expliquent cette période de changement pour le vendeur. Même celui animé par des raisons purement financières subit un changement et doit se projeter dans un avenir, qui reste incertain. Dans tous les cas, le vendeur doit accepter qu'un autre lui succède, voire soit meilleur que lui à certains égards. Tout comme il doit accepter de nouvelles façons de faire et livrer les secrets de ses propres réussites. Chabert (2005) explique que ce n'est « *ni la fin, ni un décès, ni un divorce* » (p. 35). Pourtant, ces idées génèrent une peur liée à la surestimation des dangers à venir et une sous-estimation de sa capacité à y faire face, tant l'attachement viscéral à son entreprise est forte.

> L'acquéreur : il doit d'abord convaincre un vendeur qu'il est la bonne personne pour mener le processus jusqu'au bout. Il a ensuite à « séduire » les salariés de manière à les fédérer et pour être suivi dans son nouveau management. Une fois l'entreprise transférée, c'est davantage sa transition de rôle qui le préoccupe. Décider le transfert n'est pas anodin car il s'agit bien souvent d'un projet très engageant dans sa vie professionnelle et personnelle. Il fait face à des enjeux d'acceptation de la part d'acteurs jusque-là proches du vendeur (Cadieux et Deschamps, 2011). Par la préparation du transfert, il s'est projeté en tant que nouveau dirigeant. Une fois en place, il cherche d'abord à comprendre l'entreprise transférée. Il s'agit d'une période de changement pour lui, de socialisation

et il doit s'imposer dans un environnement souvent nouveau, même dans les cas de transferts internes (Haddadj et d'Andria, 1998). Cette période s'accompagne pour lui de la peur de l'échec et du questionnement sur le fait d'avoir fait, ou non, le bon choix (Deschamps et Geindre, 2011).

> Les collaborateurs : ils vivent une situation ambiguë. Pendant la période dite de transition lors de laquelle vendeurs et acquéreurs sont présents dans l'entreprise, les collaborateurs sont confrontés à une double direction. Ils découvrent parfois la vente au dernier moment et subitement, et peuvent ressentir un sentiment de trahison à l'égard de leur patron qui se désengage (Deschamps, 2003). Ils subissent l'incertitude d'un nouveau management. Pour Chabert (2005), les collaborateurs vivent une triple émotion : une peur liée à l'incertitude, une tristesse générée par la remise en cause redoutée des pratiques, et une appréhension à ne pas être à la hauteur de la future tâche.

Chaque acteur du transfert vit donc des situations qui les touchent affectivement. Le succès de l'ensemble du processus est complexe et dépend, en grande partie, de la qualité de la relation construite entre les protagonistes. Ils établissent une relation de confiance et de respect mutuel centrée sur le partage. La pérennité de l'entreprise s'envisage comme un partenariat entre eux et avec les parties prenantes. Connaître et comprendre les enjeux de chacun aide à se comporter en partenaire. C'est en tant que partenaire que le nouveau dirigeant prendra sa place parmi et avec ses nouveaux collaborateurs et que le vendeur se retirera.

1.2 L'émotion générée par le paradoxe entre continuité et rupture

Prendre le relais de quelqu'un est délicat. Il arrive que l'acquéreur oscille entre sous-estimer l'existant, le surestimer au contraire, voire le nier complètement pour occuper son propre rôle de dirigeant d'entreprise (Chabert, 2005). Quel que soit le mode de transfert, l'acquéreur éprouve souvent de la difficulté à s'intégrer (voire à faire sienne) dans l'organisation qui a une histoire indépendante de la sienne et sans lui (la plupart du temps) : il a la volonté de changer, mais il ne peut faire table rase du passé. Il lui faut, par conséquent, trouver un délicat équilibre entre continuité et rupture : continuité de l'identité de l'entreprise, poursuite des actions en cours et rupture (qui marque le changement de dirigeant) par la mise en œuvre de son plan de reprise. Cependant, ces ruptures n'ont de sens que dans la continuité (Mignon, 2009), dans une recherche de pérennité de l'entreprise transférée.

Le corpus théorique de l'entrée et de la sortie entrepreneuriale considère l'acquéreur comme un entrepreneur, dans la mesure où il impulse, dans l'entreprise transférée, une nouvelle énergie et des ressources, qui peuvent être utilisées pour exploiter de nouvelles opportunités d'affaires (Wennberg, Hellerstedt, Wiklund et Nordqvist, 2011) et ce, même dans les entreprises familiales dans lesquelles la vision de long terme est davantage privilégiée. Dans une démarche similaire, Nordqvist et al (2013) expliquent que les nouveaux propriétaires entrent dans l'entreprise en ajoutant de nouveaux actifs et de nouvelles compétences qui ont des conséquences sur la trajectoire de l'entreprise. Grazzini et Boissin (2013) parlent quant à eux de « *continuité grâce à un nouveau départ* » (p 117). Il semble clair que l'acquéreur impulse du changement, un changement paradoxal, qui génère des émotions contradictoires. Ce paradoxe provient de deux éléments : (1) est-il en capacité de s'approprier l'essence même de l'entreprise transférée ? (2) Dans quelle mesure peut-il impulser du changement dans la continuité ?

> (1) Comment s'intégrer dans l'entreprise achetée dont l'histoire est marquée par l'ancien dirigeant, et auprès de salariées que le précédent a recrutés ? Il nous semble que cette intégration passe par la compréhension de l'entreprise acquise, et donc par l'appropriation de la connaissance détenue par l'entreprise elle-même. Ces réflexions mènent plusieurs questions : « tout est-il transmissible ? » et de quoi parle-t-on derrière le vocable « transférer une entreprise » ? En d'autres termes, dans quelle mesure l'information récoltée par l'acquéreur le prépare-t-il à diriger l'entreprise transférée ? Détient-il toutes les clés pour être en capacité de prendre une décision éclairée en tant que nouveau dirigeant ? Certains acquéreurs parlent d'inconnu, y compris dans les entreprises familiales : inconnu de l'environnement, des collègues, des relations hiérarchiques, des compétences techniques, des routines et des habitudes, sans parler des parties prenantes internes et externes. L'entreprise est composée d'un enchevêtrement de paramètres, liés à un environnement, un contexte, qui la rendent complexe. Elle ne peut être considérée comme un tout, et est difficilement appréhendable par l'acquéreur dans sa globalité. Sans la considérer comme une superposition de composantes qu'il doit s'approprier, c'est plutôt dans la démarche, par aller-retour entre le tout et ses parties, que la cible acquise sera comprise par lui. Doit-il pour autant toutes se les approprier pour que l'entreprise reste pérenne ? Cette question relève à nouveau du paradoxe à faire perdurer un existant par un nouveau dirigeant, existant qui est maintenu, voire détenu, par d'autres personnes (les collaborateurs, mais également certaines parties-prenantes comme les conseillers, par exemple). Reix (1995) parle, en effet, de « *connaissances dans l'organisation* », plutôt que de « *connaissances de l'organisation* » (p. 17). Pour lui, le savoir, en entreprise, est réparti.

Pour parvenir à agir dans la continuité, l'acquisition des connaissances dans l'entreprise semble indispensable. Nonaka et Takeuchi (1995) évoquent la nature tacite des connaissances qui incarnent les capacités propres de l'organisation. Elles se caractérisent par leurs aspects personnel, implicite, difficile à formaliser et leur pertinence opérationnelle. Ces savoirs tacites sont délicats à transférer parce-qu'ils sont de nature personnelle et obéissent à des routines et des pratiques assimilées de façon informelle. Non formalisés, ils sont difficiles à communiquer de façon explicite. Aussi Bracci et Vagnoni (2011) parlent-ils de connaissances stockées dans la tête du vendeur. Le savoir tacite, dont la caractéristique essentielle est sa difficulté de transfert (Polanyi, 1966) s'oppose généralement aux connaissances explicites (ou codifiées – Louart et Penan, 2000) plus faciles à formaliser et donc à transférer. Geindre (2009) estime que dès que l'on en retrouve des traces, même orales, alors l'information peut être transférée. Par conséquent, l'absence de mémoire, ou la difficulté à y accéder, peut être appréhendée comme un facteur de risque du transfert d'entreprise. Sur ce point, Nonaka et Takeuchi (1995) envisagent la possibilité de transférer le savoir tacite par les activités d'explicitation qui supposent que les porteurs de savoir formalisent, verbalisent et, en quelque sorte, traduisent leur expérience. Ce transfert nécessite une anticipation et doit être organisé pour être expérimenté.

Par ailleurs, « *ce que l'entreprise sait faire et la façon dont elle le fait sont le produit de son histoire* » (Reitter, Chassang et Moullet, 1998, p. 109). Chaque nouvel individu dans l'organisation éprouve des difficultés sur l'identification des éléments d'une culture (Schein, 1995). Se pose alors la question de la pérennité de cette culture après le transfert, sachant que potentiellement toute décision de l'acquéreur repose, en partie, sur son analyse de la trajectoire passée de l'entreprise.

L'émotion générée par cette première question est triple : le vendeur est partagé entre faire confiance et garder des informations pour garder le contrôle, entre coopérer et laisser faire. L'acquéreur s'interroge sur la manière dont il va comprendre l'entreprise qu'il a achetée. Il se questionne également sur la coopération des parties prenantes pour l'accepter, l'intégrer, voire l'accompagner dans ses nouvelles fonctions. Du point de vue des salariés qui s'interrogent sur leur sort, coopération ou rétention d'informations s'opposent. Quoi qu'il en soit, l'acquéreur doit faire ses preuves pour susciter l'adhésion. La notion de légitimité prend alors tout son sens.

> (2) Le paradoxe entre continuité et rupture : l'une des compétences de l'acquéreur est l'adaptation. Il doit s'ajuster au vendeur, aux collaborateurs, tout en mettant en place sa vision de l'entreprise dont il prend la direction. Il ne peut tout changer trop vite, et la patience se révèle souvent bénéfique. Dans ces conditions, prendre la suite dépend de la représentation du vendeur face à cette entreprise transférée. L'acquéreur doit comprendre la place réelle qu'occupait le vendeur. Il a besoin de liberté pour prendre sa place à part entière, en même temps qu'il peut avoir besoin du vendeur, notamment dans la période de transition. Cependant, il doit être celui qui anime et coordonne un ensemble d'individualités et de compétences différentes et qui sait faire évoluer ses propres représentations (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Ce paradoxe entre rupture et continuité ressemble à ce que Chanut-Guieu et Guieu (2014) nomment les logiques paradoxales entre créativité et routine dans les entreprises en hyper croissance. Sans se placer dans le même contexte, l'impulsion de la nouveauté générée par l'acquéreur nécessite une adaptation au changement pour les protagonistes, une adaptation à la culture de l'entreprise.

S'il est possible d'aménager une culture, il est, en revanche, impossible de gérer une entreprise en opposition avec son identité (Godelier, 2009). L'identité de l'entreprise est le point de départ de toute son existence réelle et la justification de son particularisme. L'acquéreur doit, par conséquent, comprendre les processus d'apprentissage, de routine ou de changement dans la durée. Il s'agit de la question de l'institutionnalisation des façons de faire et de penser des membres de l'entreprise (Godelier, 2009). Elle représente un moyen de compréhension pour l'acquéreur. Pour Mignon (2009), dans l'alternance des phases de changement et de continuité que connaissent les entreprises, les éléments stables, de continuité, sont la culture et l'identité. Ils jouent le rôle de garde-fous, de filtres permettant à la firme de changer dans une optique de pérennité. Pour elle, il est, par conséquent, possible de changer, dans la continuité.

Cette réflexion invite à considérer les ressources intangibles dont nous venons de parler comme des capacités dynamiques, qui évoluent avec le temps et les événements vécus par l'entreprise. Les « capacités dynamiques » peuvent être définies comme la capacité à mobiliser, à réassembler, ou à reconfigurer, les ressources de l'entreprise en fonction des défis qu'elle doit relever (Eisenhardt et Martin, 2000). Pour Schreim (2005), culture organisationnelle et identité ne sont pas figées dans le temps et peuvent évoluer. Elles représentent le lien entre le passé (orchestré par le vendeur) et le présent (animé par l'acquéreur). En comprenant la trajectoire passée de l'entreprise, ce dernier envisage les étapes suivantes de son développement, et jauge la capacité de l'entreprise transférée à absorber la nouveauté et à intégrer le changement. Chirico et Salvato (2008) parlent de recombinaison du savoir entre les deux protagonistes.

On ne crée pas à partir de rien, mais bien plutôt en mobilisant des ressources et capacités peu exploitées, voire inexploitées, de l'organisation (Wernerfelt, 1984). Elles sont si spécifiques à chaque entreprise que chercheurs et consultants n'hésitent pas à employer la métaphore de l'ADN pour les évoquer (Denervaud et Chatin, 2009 ; Hamel, 2008). Le défi de l'acquéreur consiste donc à fédérer autour d'un nouveau projet, se basant sur l'ADN de l'entreprise transférée.

2. Manager l'émotion dans les transferts de PME

Nordqvist et al (2013) expliquent que « *manager un transfert revient à manager des émotions* » (p. 1112). Nous comprenons que les réactions face aux émotions éprouvées par les acteurs du transfert sont susceptibles de freiner les initiatives des acquéreurs. Il semble, par conséquent, important de réfléchir à la gestion de ces émotions car, par les manifestations de la peur, l'émotion peut représenter un facteur de risque, voire d'échec du transfert. Dans un autre contexte, Haag et Laroche (2009) évoque le management des émotions comme facteur de performance au sein des comités de direction. Ils parlent de révolution affective. Dans le cadre des transferts d'entreprises, nous étudions deux éléments pouvant peut-être réguler l'émotion : maîtriser le contenu de ce qui est transféré d'une part, et se faire accompagner, d'autre part, pour avoir le recul nécessaire dans l'analyse des situations vécues.

2.1 Maîtriser le contenu du transfert par le management des connaissances

Ces questions émotionnelles autour des acteurs impliqués jouent un rôle dans la manière de considérer le processus de transfert. A ce stade, il nous semble utile de distinguer l'interaction entre le vendeur et l'acquéreur d'une part (1), et le management de l'acquéreur face aux collaborateurs, d'autre part (2).

> (1) Concernant le contenu du transfert, Chabert (2005) parle de « *partager un cadre de référence* » (p 95) entre vendeur et acquéreur. Cette explicitation peut, dans un premier temps, s'effectuer par le dialogue, le défi pour l'acquéreur tenant alors essentiellement dans sa capacité à formuler les bonnes questions, dans un véritable esprit d'investigation, et à donner du sens aux informations qu'il reçoit. Ce transfert représente un enjeu important puisqu'il concerne directement les savoir, savoir-faire et savoir être du vendeur, ainsi que l'ensemble des relations qu'il entretient avec son environnement, et qui représentent la base des compétences clés de l'entreprise en transfert (De Freyman et Richomme-Huet, 2009).

Le management de la connaissance consiste à organiser ce qui est transféré (Virany, Tushman et Romanelli, 1992). Nous avons vu qu'il est plus aisé de transférer les actifs tangibles que les intangibles, ce qui en fait un point critique des transferts (Cabrera-Suarez, De Saá-Pérez, García-Almeida, 2001). Durst et Gueldenberg (2010) expliquent que pour partager et transférer les connaissances, une grande confiance doit régner entre les acteurs concernés. Cette confiance, au cœur du processus de l'échange social (Guerrero et Herrbach, 2009), constitue un levier pour le transfert et l'appropriation du réseau du vendeur (Howorth, Westhead et Wright, 2004 ; Ballinger, Schoorman et Lehman, 2009). Geindre (2009) associe réseau et compétence. Ainsi, le réseau peut être transféré de trois manières : l'appropriation (l'acquéreur absorbe en l'état la ressource réseau et a la capacité de la mobiliser) ; l'adjonction (l'acquéreur associe la ressource réseau transférée à son

propre réseau); la substitution (l'acquéreur reconstruit un nouveau réseau et la ressource réseau préalable n'est pas transférée). Il semble donc exister une possibilité pour organiser le transfert de la connaissance détenue par le vendeur, même si celle-ci est personnelle.

> (2) On sait que la résistance au changement est une réponse à celui qui impose le changement des acteurs qui le perçoivent comme une menace (Crozier et Friedberg, 1977). On sait que tout changement entraîne une perturbation qui peut mener au conflit, si sa gestion n'est pas efficace (Crozier et Friedberg, 1977). Il importe donc de gérer ce changement de dirigeant, avec une répartition des rôles. Le premier rôle de l'acquéreur consiste à rassurer les collaborateurs, à leur donner confiance et à les fédérer autour de son projet d'entreprise. Il doit gagner leur confiance (Boussaguet, 2005). Le cadre de référence entre vendeur et acquéreur suggéré par Chabert (2005) peut s'appliquer également entre l'acquéreur et ses collaborateurs. Fayolle (2012) illustre ce management de l'acquéreur à partir de trois images : (1) faire l'hôtesse de l'air (l'acquéreur rencontre tous les collaborateurs, s'assure que tout va bien et veille à répondre à leurs besoins) ; (2) laisser sa porte ouverte (l'acquéreur cherche à glaner le plus d'informations de la part de l'ensemble des salariés ; il les accueille donc quand ils se sentent prêts à le rencontrer) ; (3) faire prendre la mayonnaise (l'acquéreur fait en sorte de faire adhérer les parties prenantes à son projet d'entreprise). Au delà du management, la qualité de la relation entre l'acquéreur et ses collaborateurs importe parce que ces derniers sont détenteurs de connaissances dont le premier souhaite s'emparer. Dans cette relation aux salariés qui vise à accéder à la partie tacite de leurs connaissances, l'acquéreur doit développer des activités de participation et de consultation internes favorisant les échanges. D'ailleurs, souvent, le discours du vendeur, naturellement « dominant », peut être plus ou moins ouvertement remis en cause par certains employés, qui proposent une vision alternative de l'organisation. Il importe donc pour l'acquéreur d'élargir sa disponibilité à tous les employés, en accordant, sans préjugés, une attention particulière aux voix dissidentes, porteuses de sens et d'analyses originales sur l'entreprise.

Ces arguments supposent, en contexte de transfert, la mise en œuvre de relations de qualité avec les informants, porteurs de l'expérience et de la mémoire de l'organisation. Envisageables lors de la période de double présence du vendeur et de l'acquéreur, il est probable que ces échanges s'installent plutôt après le départ du vendeur, une fois le noyau dur des salariés identifié. Bracci et Vagnoni (2011) expliquent que les connaissances personnelles des salariés, leur expérience et leur expertise sont les plus intangibles car les plus volatiles. L'acquéreur se doit donc de favoriser un climat de transparence suffisamment sain pour éviter leur départ après le transfert (Bernard et Paliard, 2009). On a vu plus haut que les collaborateurs éprouvaient des émotions liés à la peur de l'avenir. L'acquéreur doit donc se montrer sécurisant en expliquant une vision stratégique et des pratiques claires prenant pour référence l'histoire de l'entreprise, qu'il s'en démarque ou s'inscrive dans son évolution. Surtout, il doit faire la preuve que sa vision prend racine dans une analyse poussée des réalités de l'entreprise, et de ses capacités ; qu'il s'agisse de les exploiter ou d'assurer leur développement futur. Ce rôle et ce transfert stratégique et opérationnel s'inscrivent dans un modèle de relations à trois dimensions (Bracci et Vagnoni, 2011) : les caractéristiques du vendeur, celles de l'acquéreur et celles de l'organisation. On sort donc ici de la logique dyadique souvent décrite dans la littérature, l'acquéreur comptant sur l'organisation pour recueillir l'ensemble des connaissances et des pratiques dont il a besoin pour diriger cette entreprise transférée. Cette manière de concevoir l'échange et le partage peut paraître utopique mais cette vision du transfert de PME est prometteuse pour la réussite des

transferts. Elle s'inscrit également dans une vision humaine des transferts, en cherchant à éviter le gâchis généré par la non prise en compte des aspects humains.

2.2 Se faire accompagner par un acteur tiers neutre

Par ailleurs, pour réguler l'émotion présente dans le transfert, l'accompagnement par un tiers peut s'avérer pertinent. Plusieurs parties prenantes sont susceptibles d'être impliquées dans les transferts. L'éventail s'étend de la famille aux consultants externes, d'accompagnateurs réguliers et durables à des conseillers occasionnels répondant à une problématique ponctuelle. Fayolle (2012) décrit combien l'accompagnement représente un secteur d'activité qui a évolué et constitue un véritable marché concurrentiel. Chabaud, Messeghem et Sammut (2010) parle de l'éclectisme des pratiques d'accompagnement. Attardons-nous sur un type d'accompagnement, celui qui aide les protagonistes à gérer leurs émotions. Il ne s'agit pas d'accompagnement financier ou juridique, mais d'accompagnement lié à l'affect du transfert, ce que Picard et Thévenard (2006) appellent une approche personnalisée. Cadieux et Brouard (2009) recensent les services-conseils disponibles et leur utilité en fonction du type de transfert. Ils expliquent qu'ils dépendent du contexte d'intervention et proposent des critères à prendre en compte avant de choisir son accompagnateur en fonction de ses besoins.

Cet article défend l'idée que le principal besoin à combler dans un transfert d'entreprise relève de l'aspect affectif. Plusieurs auteurs décrivent les compétences et qualités des accompagnants (Messeghem et Sammut, 2011, par exemple), et notamment la compétence relationnelle. C'est cette capacité professionnelle dont les protagonistes du transfert ont besoin car l'émotion les affecte chacun individuellement. L'accompagnement touche à l'intimité, une partition délicate à appréhender. La question de l'accompagnement individuel et/ou collectif peut se poser. La forme d'accompagnement la plus pertinente est celle qui correspond au besoin de l'intéressé.

Cette réflexion sur l'accompagnement met en exergue le triptyque constitué par l'accompagné, son questionnement et l'accompagnateur. L'accompagnement peut être délivré par le vendeur, dans le cadre de pratiques encadrées par le législateur (le tutorat notamment). L'accompagnement peut également être mené par un tiers externe. La nature du tiers et celle du questionnement diffèrent selon le registre de l'accompagnement (Paul, 2003) et donc la nature du besoin à combler. Deschamps, Fatien et Geindre (2010) expliquent que dans le registre de la conduite, l'accompagnateur est un tiers neutre entre l'acquéreur et un manque (un déficit de connaissance, un manque de savoir-faire, une absence d'expertise). L'escorte positionne le tiers comme un intermédiaire entre l'acquéreur et une autre partie prenante (des clients, un réseau externe, les salariés, etc.). Dans ces deux cas, le tiers dispose d'une position dominante (de formateur, de protecteur, d'initié). Il renforce des ressources, développe des compétences, mais ne bouscule pas l'acquéreur dans ses certitudes. Il n'agit pas directement sur le registre de l'émotion, mais l'accompagne et l'adoucit de manière indirecte. C'est en aidant l'acquéreur à gagner confiance en lui et par les autres qu'il atténuera ses doutes, ses émotions. En revanche, dans le guidage, l'accompagnateur est un tiers entre l'acquéreur et son projet, l'entreprise transférée. Il se doit d'être neutre par rapport aux différents intérêts en place et cherche à provoquer une réévaluation permanente de la position de l'accompagné dans son processus de décision. Il n'est pas dans une

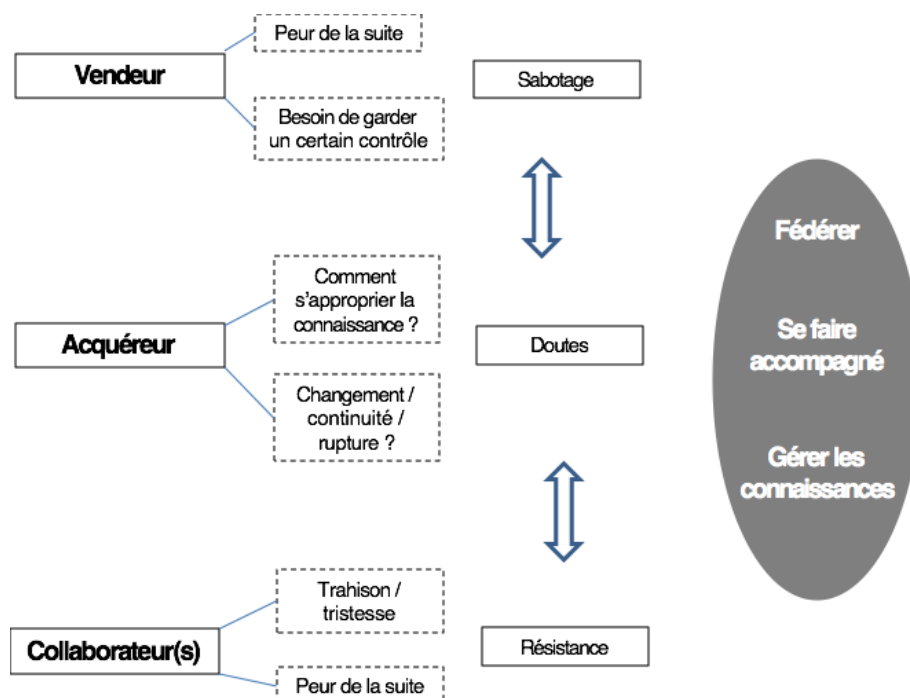
posture dominante mais cherche à renforcer la position l'acquéreur, notamment dans sa capacité à formuler ses intentions stratégiques, à prendre du recul et donc à atténuer ses doutes.

Cette dimension de guidage est certainement celle qui est à privilégier dans l'accompagnement de l'ensemble des acteurs du transfert pour gérer leur(s) émotion(s). La neutralité de l'accompagnateur est importante. Là encore, sans la confiance, aucun échange ne pourra se passer. En 2009, une charte a été signée pour qualifier de « tiers de confiance de la médiation » les réseaux d'accompagnement des créateurs et des repreneurs d'entreprises. Ces tiers de confiance sont à la disposition des porteurs de projet dans le cadre d'un accompagnement individuel, personnalisé et gratuit. Plusieurs travaux portent sur le mentorat ou le coaching (Audet et Couteret, 2008 ; St Jean, 2011). Ils émanent de chercheurs québécois dont la culture du mentorat est très développée. En gardant à l'esprit le registre du guidage et du sens qu'il revêt, la recherche sur l'accompagnement du transfert dans le cadre de la gestion des émotions est une piste intéressante, où tout est à défricher.

Conclusion: l'émotion dans le transfert

En choisissant de mettre en avant l'émotion, cet article insiste sur la dimension humaine du processus de transfert. Deux objectifs sont poursuivis : (1) montrer que l'émotion affecte vendeur, acquéreur et collaborateurs et peut avoir des conséquences importantes sur la réussite du transfert ; (2) considérer que les conséquences de l'émotion peuvent être maîtrisées, dans une certaine mesure, par l'organisation du transfert des connaissances de l'entreprise et par l'accompagnement des acteurs, sur la base de la confiance. Les implications managériales à considérer l'émotion comme un point central du processus sont essentielles, à la fois pour les acteurs eux-mêmes afin de comprendre ce que son interlocuteur ressent, mais aussi pour guider les accompagnateurs dans leurs démarches. La figure 2 rassemble les différents états d'émotion ressentis par les principaux acteurs du transfert d'entreprise et les actions susceptibles de faire échouer le processus.

Figure 1. Causes et conséquences des émotions, moyens d'actions de l'acquéreur dans le transfert d'entreprise



Considérant cette figure, plusieurs questions de recherches futures peuvent ainsi être soulevées. Comment l'acquéreur peut-il favoriser la relation avec le vendeur de manière à capter au maximum les informations dont il a besoin ? Comment peut-il optimiser le transfert de toutes ses connaissances vers lui ? Comment ce transfert se passe-t-il dans le cas d'une acquisition à plusieurs ? Dans quelle mesure la préparation du projet de transfert peut-elle comporter une réflexion sur l'aspect affectif du transfert ? Comment impliquer les collaborateurs dans le processus de transfert ? Appréhender ces questions sous l'angle de la théorie du changement nous semble prometteur.

Références

- Ashforth, B. A. (2001), *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*, *Lea's Organization and Management Series*.
- Audet J., Couteret P. (2008), « L'accompagnement au service de la relève entrepreneuriale : le cas de la foresterie au Québec », 6^{ème} congrès du CIFEPME, Louvain La Neuve.
- Bah, T. (2009), « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, 35 (194), 123-148.
- Ballinger, G. A., Schoorman, F. D., Lehman D. W. (2009), "Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession", *The Leadership Quarterly*, 20, 219-232.
- Bernard, M.-J. et Paliard, R. (2009), « La mue nécessaire du repreneur d'entreprise », in *Entrepreneuriat*, coordonné par Michel Coster, Pearson Éducation, 255-280.
- 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.
- Boussaguet, S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Faculté d'Administration et Gestion, Université Montpellier I, 13 décembre 2005, 449 p.

- Bracci, E., Vagnoni, E. (2011), « Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective », *IUP Journal of KM*, 9 (1), 7-37.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez P., García-Almeida D. (2001), "The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm", *Family Business Review*, 14 (1), 37-47.
- Cadieux, L. (2004), La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur, Thèse de Doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, 268 p.
- Cadieux, L., Brouard F. (2009), La transmission des PME : perspectives et enjeux, Presses de l'Université du Québec.
- Cadieux L., Deschamps B. (2011), « La dynamique cédant / repreneur : lecture à partir de la théorie des transitions de rôle », in *Le duo cédant-repreneur, pour une compréhension intégrée de la transmission-reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec. Ouvrage collectif coordonné par L Cadieux et B Deschamps, chapitre 7, p 67-82.
- Chabaud D., Messeghem K., Sammut S. (2010), "l'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherché", *Gestion*, 3, mai-juin, 15-23.
- Chabert R. (2005), *Transmission d'entreprise, Optimiser la prise de relais*, Village mondial, 159 p.
- Chanut-Guieu C., Guieu G. (2014), « Quelle est la place de la créativité organisationnelle dans les PME en hypercroissance ? », *RIPME*, 27 (1), 35-65.
- Chirico F., Salvato C. (2008), "Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms", *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Crozier M., Friedberg H. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.
- De Freyman J., Richomme-Huet K. (2010), « Entreprises familiales et phénomène successoral: pour une approche intégrée des modes de transmission », *Revue Française de gestion*, 37 (200), 161-179.
- 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
- Deschamps B. (2003), « La reprise d'entreprise par les personnes physiques : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, 2 (1) : 59- 71.
- Deschamps B, Geindre S, Fatien P (2010), « Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider », *Gestion 2000*, mai-juin, 3 : 77-88.
- Deschamps B., Geindre S. (2011), « Les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus de décision de reprendre une PME », *Management et Avenir*, n°47, automne, 14-33.
- Denervaud, I., Chatin, O. (2009), *L'ADN de l'entreprise innovante*, Paris, Pearson France.
- Donckels R. (1995) – « Taking over a company : an exciting carrier alternative...but not for adventurers », *Gestion 2000*, volume 6, p 143-160.
- Dubard Barbosa S. (2007), La perception du risque dans la décision de création d'entreprise, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II.
- Durst S., Guldenberg S. (2010), "What makes SMEs attractive to external successors? " *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 40, 108-135.
- Eisenhardt K. M., Martin J. (2000), « Dynamic capabilities: What are they? », *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1122.
- Fayolle A. (2012), *Entrepreneuriat, apprendre à Entreprendre*, Dunod, 355 p.
- Fiegenger M.K., Brown B.M., Prince R.A., File K. M. (1994), « A comparison of successor development in family and non family businesses », *Family business review*, 7 (4), 313-329.
- Grazzini F, Boissin J-P. (2013), « La continuité grâce à un nouveau départ », in Léger-Jarnioux C., *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Dunod, 419 p., 117-139.
- Geindre S. (2009), « Le transfert de la ressource réseau lors du processus repreneurial », *Revue Internationale PME*, 22 (3-4), 109-137.

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Godelier E. (2009), "La culture d'entreprise : source de pérennité ou d'inertie ?", *Revue Française de Gestion*, 192, 95-111.
- Guerrero S., Herrbach O. (2009), « La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social : Et si bien traiter ses employés était payant ? », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 64 (1), 6-26.
- Haag, C., Laroche, H. (2009), « Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique », *M@n@gement*, 12 (2), 82-117.
- Haddadj S., D'Andria A. (1998), « Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements et d'orientations stratégiques ? », *Revue internationale PME*, 11 (4), 45-65.
- Hamel G. (2008), *The Future of Management*, Boston, Harvard Business Press.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Perspectives marketing, Editions De Boeck, Bruxelles.
- Howorth C., Westhead P., Wright M. (2004), "Buyout, information asymmetry and the family management dyad", *Journal of Business Venturing*, 19, 509-534.
- Huberman A. M., Miles M. B. (1991), *Analyse des données qualitatives ; recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles, 480 p.
- Louart P., Penan H. (2000), « La valeur des connaissances en sciences de gestion », *Revue de gestion des ressources humaines*, 35, 2-19.
- Messeghem K., Sammut S. (2011), *L'entrepreneuriat*, Editions EMS, Management et Société, 243 p.
- Mignon S. (2009), « La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction », *Revue française de gestion*, 2 (192), 73-89.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press.
- 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.
- Paul, M. (2003), « Ce qu'accompagner veut dire », *Revue scientifique Carrièreologie*, vol. 9, n° 1, pp. 121-144.
- Picard C., Thévenard-Puthod C. (2004), « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue internationale PME*, 17 (2), 93-121.
- Reitter R., Chassang G., Moullet M. (1998), « L'identité au coeur du changement », *L'Expansion management review*, mars, 108-113.
- Reix R. (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, 17-28.
- 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.
- Schein E. H. (1995), « The role of the founder in creating organizational culture », *Family business review*, 8 (3), fall, 221-238.
- Shepherd D. A. (2016), « An Emotions Perspective for Advancing the Fields of Family Business and Entrepreneurship: Stocks, Flows, Reactions, and Responses », *Family Business Review*, 29 (2), 151-158.
- Schreim S. (2005), « The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity », *Journal of Management Studies*, 42 (3), 567-593.

- St Jean E. (2011), « L'accompagnement par le mentorat : une forme adaptée de soutien pour le cédant et le repreneur », in Cadieux L. et Deschamps B., *le duo cédant repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission / reprise des PME*, PUQ, 268 p., 187-203.
- Virany B., Tushman M. L., Romanelli E. (1992), "Executive Succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments: An Organization Learning Approach", *Organization Science*, 3, 72-91.
- Wennberg K., Hellerstedt K., Wiklund J., Nordqvist M. (2011), "Implications of Intra-Family and External Ownership transfer of family firms: Short-term and Long-term performance Differences", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, 352-373.
- Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.