



**HAL**  
open science

# Le comportement du repreneur face aux paradoxes de la phase d'entrée

Nihel Jabri

► **To cite this version:**

Nihel Jabri. Le comportement du repreneur face aux paradoxes de la phase d'entrée. Gestion et management. Université Grenoble Alpes [2020-..]; Université de Carthage (Tunisie), 2023. Français. NNT : 2023GRALG009 . tel-04708865

**HAL Id: tel-04708865**

**<https://theses.hal.science/tel-04708865v1>**

Submitted on 25 Sep 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



THÈSE

Pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES**

École doctorale : EDSG- Sciences de gestion

Spécialité : Sciences de Gestion

Unité de recherche : Centre d'Etudes et de Recherches appliquées à la gestion

**Le comportement du repreneur face aux paradoxes de la phase d'entrée**

**The successor's responses to the entry phase paradoxes**

Présentée par :

**Nihel JABRI**

Direction de thèse :

**Bérangère DESCHAMPS**

PROFESSEURE DES UNIVERSITES, UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Directrice de thèse

**Wafi CHTOUROU**

IHEC CARTHAGE

Co-directeur de thèse

Rapporteurs :

**Imen MZID**

PROFESSEURE, Université de Sfax

**Amaury GRIMAND**

PROFESSEUR DES UNIVERSITES, Nantes Université

Thèse soutenue publiquement le **24 novembre 2023**, devant le jury composé de :

**Catherine THEVENARD-PUTHOD,**

PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Université de Chambéry

Présidente

**Bérangère DESCHAMPS,**

PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Université Grenoble Alpes

Directrice de thèse

**Wafi CHTOUROU,**

PROFESSEUR, Université de Carthage

Co-directeur de thèse

**Imen MZID,**

PROFESSEURE, Université de Sfax

Rapporteuse

**Amaury GRIMAND,**

PROFESSEUR DES UNIVERSITES, Nantes Université

Rapporteur

**Karim BEN KAHLA,**

PROFESSEUR, Université de la Manouba

Examineur

**Annick VALETTE,**

PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Université Grenoble Alpes

Examinatrice

Invités :

**Michel Bourcieu**

Banquier retraité, Association Cédant et Repreneurs d'Affaires (CRA)





**Titre :** Le comportement du repreneur face aux paradoxes de la phase d'entrée

**Mots clés :** Reprise d'entreprise, phase d'entrée, repreneur personne physique externe, paradoxes, Réponses aux paradoxes.

**Résumé :** La phase d'entrée du nouveau propriétaire Personne Physique Externe (PPE) dans une entreprise rachetée est la phase la plus délicate du processus repreneurial (Thévenard-Puthod et al., 2014 ; Actoria, 2016). En effet, plusieurs enjeux contradictoires, évoqués dans la littérature d'une façon parcellaire, caractérisent cette phase et semblent contribuer à l'augmentation du risque d'échec de l'entreprise. Cette thèse vise à apporter une lecture holistique à la dynamique de cette phase en mobilisant l'approche par les paradoxes. Elle ambitionne, d'une part, d'identifier les paradoxes qui la caractérisent ainsi que les différentes réponses, et d'autre part, de décrire la dynamique structurelle et temporelle de leur évolution. Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative déployée en deux temps auprès 17 cas de reprises françaises. La collecte des données a été menée entre 2020 et 2021 en se basant sur des entretiens semi-directifs rétrospectifs, d'abord exploratoires (dans un premier temps), ensuite d'approfondissement (dans un second temps). Les données collectées ont été triangulées avec celles issues de la documentation et analysées selon la méthode de la théorisation ancrée (Paillé, 1994 ; 2017), une méthode qui s'inscrit dans l'approche de la *Grounded Theory* (Glaser et Strauss, 1967). Nos résultats montrent que les repreneurs font face, non seulement à des contradictions (oppositions), mais aussi à des dualités (demandes interreliées non contradictoires) et des paradoxes (demandes interreliées et contradictoires). Ces différentes polarités appartiennent à 5 catégories liées à différents aspects (entrepreneuriat, management, socialisation, performance et psycho cognition). Les contradictions, ainsi que les paradoxes liés à ces différents aspects, créent des tensions chez les repreneurs. Pour y répondre, les repreneurs utilisent des réponses défensives, des réponses actives ou une combinaison de deux. L'exploration de la dynamique structurelle et temporelle des paradoxes et des réponses montre qu'ils sont interdépendants, existant à différents niveaux organisationnels et dynamiques au fil du temps. Leur émergence, ainsi que leur évolution dépendent de plusieurs facteurs internes et externes. Le croisement de ces résultats avec la littérature existante sur le sujet nous mène, in fine, à la proposition d'une esquisse de modélisation de la gestion des paradoxes de la phase d'entrée par le repreneur PPE.



**Title:** The successor's responses to the entry phase paradoxes

**Keywords:** Business transfer, entry phase, external successor, paradoxes, responses to paradoxes.

**Abstract:** The entry phase of the new owner, the external successor, into an acquired company is the most delicate phase of the takeover process (Thévenard-Puthod et al., 2014 ; Actoria, 2016). Several contradictory challenges, addressed in the literature in a fragmented way, characterize this phase and seem to contribute to increasing the risk of takeover failure. This thesis aims to provide a holistic understanding of the dynamics of this phase, using the paradox approach. It seeks on the one hand to identify the paradoxes that characterize it as well as the different responses and on the second hand to describe the structural and temporal dynamics of their evolution. To do so, we adopted a qualitative approach implemented in two steps with 17 cases of French takeovers. Data collection was conducted between 2020 and 2021, drawing on retrospective semi-directive interviews, first exploratory (in the first step), then in-depth (in the second step). The collected data were triangulated with those from the documentation and analyzed using the grounded theorizing method (Paillé, 1994 ; 2017), a method in line with the Grounded Theory approach (Glaser and Strauss, 1967). Our results reveal that external successor not only face contradictions (oppositions), but also dualities (interrelated, non-contradictory demands) and paradoxes (interrelated, contradictory demands). These different polarities belong to 5 categories covering different dimensions (entrepreneurship, management, socialization, performance and psycho-cognition). The contradictions and paradoxes linked to these different dimensions create tensions for the external successors. To cope with these tensions, they use defensive responses, active responses, or a combination of both. Exploring the structural and temporal dynamics of paradoxes and responses shows that they are interdependent, existing at different organizational levels and dynamic over time. Their emergence and evolution are influenced by several internal and external factors. The analysis of these results with the existing literature on the subject leads us, in fine, to propose an outline of a model for the management of paradoxes during the entry phase by an external successor.



### **Épigraphe**

L'Université n'entend accorder aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses, ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.



# *Dédicaces*

*A mes parents... A moi-même*



# Remerciements

*Mes remerciements vont tout d'abord à Dieu ! Merci mon Dieu de m'avoir donné la force de continuer et finir cette thèse.*

*Je voudrais exprimer ma gratitude envers mes deux Directeurs de thèse Wafî CHTOUROU et Bérangère DESCHAMPS : Wafî CHTOUROU, qui m'a offert l'opportunité de me lancer à l'international et de commencer une carrière de jeune chercheuse à Grenoble. Son soutien inébranlable, sa vision inspirante et son expertise éclairée ont été des moteurs essentiels pour le développement de mes compétences et la concrétisation de mes ambitions académiques. Ce projet professionnel n'aurait pas pu aboutir sans Bérangère DESCHAMPS, qui, ne me connaissant guère a accepté de codiriger ma thèse. Son accompagnement sans faille, sa bienveillance, et ses conseils avisés ont été déterminants pour façonner ma recherche et pour m'aider à surmonter les moments de doute qui ont pu se présenter sur mon chemin.*

*Je les remercie très chaleureusement de m'avoir fait confiance et de m'avoir donné cette chance. Je les remercie également pour leur soutien et leur inestimable patience tout au long de ces années de ma thèse. Grâce à leurs conseils et leur accompagnement j'ai pu achever cette aventure.*

*Je voudrais aussi, exprimer toute ma gratitude aux membres du jury qui ont accepté d'examiner ce travail et de me faire profiter de leurs conseils instructifs.*

*J'ai une pensée particulière à Madame Jihene ZOUITEN, ma professeure d'entrepreneuriat à IHEC Carthage qui a été toujours inspirante pour moi. J'ai fait ma thèse dans le même laboratoire qu'elle (Le CERAG) où j'ai passé des moments très agréables avec mes collègues que je remercie pour les beaux souvenirs que nous nous partageons.*

*Je remercie très sincèrement monsieur Michel BOURCIEU qui a facilité mon accès au terrain et qui m'a aidée à plusieurs reprises à joindre les repreneurs. Je remercie également tous autres représentants des délégations du CRA qui m'ont aidée dans mon étude empirique.*

*Je remercie, par la même occasion monsieur Thierry LAMARQUE qui a distribué mon questionnaire auprès de son réseau.*

*Je remercie chaleureusement les repreneurs qui ont participé à ma recherche. Ils m'ont accueillie à plusieurs reprises, toujours chaleureusement et sans hésitation malgré leurs agendas serrés. Sans eux cette thèse n'aurait pas pu aboutir !*

*Je souhaiterais remercier aussi les membres de l'Axe ICO qui m'ont permis de présenter mes travaux, qui m'ont apporté des conseils précieux lors de ma pré soutenance et qui veillent toujours à assurer une ambiance conviviale. Merci aux directeurs d'axe et à la direction du laboratoire qui finance mes participations aux conférences. Merci à Florence et Coralie qui s'occupent des aspects logistiques et administratifs au laboratoire.*

*Je remercie le directeur du laboratoire ECSTRA Mr Hafedh BEN ABDENNEBI et la directrice de l'école doctorale à IHEC Carthage Mme Neila BOULILA pour les efforts qu'ils fournissent pour accompagner au mieux les doctorants dans leurs parcours doctoraux.*

*Je n'oublie pas le support financier de l'Université de Carthage, qui à plusieurs reprises, m'a permis de bénéficier d'une bourse d'alternance pour financer mes séjours d'études en France.*

*Je souhaite exprimer également ma plus vive gratitude à Christian DEFELIX, Philippe PROTIN, Sandrine FALCY, Annick VALETTE, Jean-Pierre BOISSIN et Marie-Laurence FASAN qui m'ont donné la chance d'intégrer Grenoble IAE.*

*Je n'aurais pas pu entreprendre ce long voyage et arriver à destination sans l'indéfectible appui de mes parents Baha CHIBOUB et Ali JABRI qui ont financé mes études et qui m'encouragent toujours à poursuivre une carrière professionnelle brillante. Merci au reste de ma famille, ma sœur Khouloud et mon frère Mohamed pour votre amour et vos engagements. Merci d'avoir toujours été là pour m'épauler. Vous avez su me donner le courage d'oser encore plus quelles que soient les épreuves.*

*Merci à ma deuxième famille, la famille CHAMSI (Houda, Yassine et Lyne). Merci de votre présence dans ma vie et des innombrables expériences que vous avez partagées avec moi.*

*Je remercie tous mes camarades doctorants qui ont quitté le CERAG avec une pensée particulière à Ola, Myriam, Soumaya. Je n'oublie pas de remercier mes chères amies Fatma et surtout ma chère Rabeb avec qui je passe des heures à discuter de ma thèse.*

# Table de matières

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 1. L'ENTREE DU REPRENEUR EN ENTREPRISE : UNE PHASE MARQUEE PAR DES ENJEUX CONTRADICTOIRES</b>	<b>21</b>
<b>I. LA PHASE D'ENTRÉE : LE REPRENEUR FACE À PLUSIEURS ENJEUX</b>	<b>22</b>
1.1. Les enjeux sociaux	27
1.1.1. <i>Se socialiser dans l'organisation</i>	27
1.1.2. <i>Se faire accepter par le corps social</i>	29
1.1.3. <i>Favoriser l'acquisition de la légitimité, le transfert de direction et de pouvoir</i>	32
1.2. Les enjeux managériaux	36
1.2.1. <i>Amener le cédant à se retirer de son entreprise</i>	37
1.2.2. <i>Cristalliser le repreneur dans ses nouvelles fonctions</i>	38
1.3. Les enjeux liés aux ressources	41
1.3.1. <i>Assurer le transfert des ressources et compétences techniques, ou opérationnelles</i>	41
<b>II. LA FACETTE CACHÉE DE LA PHASE D'ENTRÉE : DES ENJEUX CONTRADICTOIRES</b>	<b>43</b>
2.1. La facette cachée des enjeux sociaux	43
2.1.1. <i>Être socialisé dans l'entreprise mais seul</i>	43
2.1.2. <i>Se faire accepter par le corps social mais faire face à des résistances au changement</i>	48
2.1.3. <i>Favoriser l'acquisition de la légitimité, le transfert de direction et de pouvoir tout en étant externe, avec des connaissances limitées et en présence du cédant</i>	50
2.2. La facette cachée des enjeux managériaux	52
2.2.1. <i>Amener le cédant de se retirer mais tout en cherchant à collaborer avec lui</i>	52
2.2.2. <i>Cristalliser le repreneur dans ses nouveaux rôles mais tout en gardant les anciens</i>	54
2.3. La facette cachée des enjeux liés aux ressources	56
2.3.1. <i>Assurer le transfert des compétences mais tout n'est pas transférable</i>	56

**CHAPITRE 2. DE L'INTERET D'UNE LECTURE DE LA REALITE DE LA PHASE D'ENTREE PAR  
LES PARADOXES 65**

**I. VERS UNE LECTURE DES ENJEUX DE LA PHASE D'ENTREE PAR LES PARADOXES  
66**

1.1.	Délimitation de la notion de paradoxe	66
1.2.	Justification de l'intérêt de l'étude des paradoxes dans le contexte des reprises d'entreprise	67
1.2.1.	<i>Les paradoxes, inhérents à l'entrepreneuriat et à l'entreprise</i>	68
1.2.2.	<i>L'approche par les paradoxes : une approche utile</i>	74
1.2.3.	<i>Utilisation dans des domaines proches : la succession familiale</i>	83

**II. POUR UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DES TYPOLOGIES ET DES RÉPONSES84**

2.1.	Les typologies et les réponses aux paradoxes	84
2.1.1.	<i>Les typologies de paradoxes</i>	85
2.1.2.	<i>Les réponses aux paradoxes</i>	90
2.2.	Vers la problématique de recherche	101
2.2.1.	<i>Que se passe-t-il lors de la phase d'entrée du repreneur externe ?</i>	101

---

**PARTIE 2 : ÉTUDE EMPIRIQUE 105**

**CHAPITRE 3. METHODOLOGIE ET *DESIGN* DE LA RECHERCHE 111**

**I. LES CHOIX EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES 111**

1.1.	Les principaux choix épistémologiques	111
1.1.1.	<i>Le choix d'une posture constructiviste</i>	112
1.1.2.	<i>L'adoption d'un mode de raisonnement abductif</i>	115
1.2.	Les choix méthodologiques	120
1.2.1.	<i>Les préalables à la détermination des choix méthodologiques</i>	120
1.2.2.	<i>Une approche qualitative</i>	125
1.2.3.	<i>La méthode de l'étude de cas multiples comme stratégie de recherche privilégiée</i>	130

**II. LE PROTOCOLE DE COLLECTE DE DONNÉES 132**

2.1.	La sélection de l'échantillon	136
2.2.	Les outils de collecte de données	140
2.2.1.	<i>Les entretiens semi-directifs exploratoires</i>	140
2.2.2.	<i>Les entretiens semi-directifs d'approfondissement</i>	144
2.2.3.	<i>La documentation</i>	147

<b>CHAPITRE 4 . L'ANALYSE DE DONNEES ET LA VALIDITE DE LA RECHERCHE</b>	<b>151</b>
<b>I. LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNEES</b>	<b>151</b>
1.1. Le type d'analyse de données	151
1.2. La méthode d'analyse	154
1.2.1. <i>Présentation de la méthode choisie : La méthode de la théorisation ancrée</i>	154
1.2.2. <i>Le processus d'analyse</i>	159
<b>II. LE PROCESSUS D'ANALYSE : SPECIFICITES ET CRITERES DE VALIDITE</b>	<b>171</b>
2.1. Les critères de validité du construit	173
2.2. Les critères de validités interne et externe	173
2.2.1. <i>Les critères de validité interne</i>	173
2.2.2. <i>Les critères de validité externe</i>	174
2.3. Les critères de fiabilité	175
2.3.1. <i>Les critères de fiabilité de l'instrument de mesure</i>	176
2.3.2. <i>Les critères de fiabilité globale de la recherche</i>	177
<b>PARTIE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION</b>	<b>183</b>
<hr/>	
<b>CHAPITRE 5. LES PARADOXES DE LA PHASE D'ENTREE D'UN REPRENEUR PPE</b>	<b>189</b>
<b>I. LE REPRENEUR ENTRE PARADOXES, DUALITES ET CONTRADICTIONS</b>	<b>189</b>
1.1. Types des polarités	190
1.1.1. <i>Les polarités de socialisation</i>	190
1.1.2. <i>Les polarités de performance</i>	201
1.1.3. <i>Les polarités psycho cognitives</i>	210
1.1.4. <i>Les polarités managériales</i>	213
1.1.5. <i>Les polarités entrepreneuriales</i>	228
1.2. Analyse inter cas	239
1.2.1. <i>Les types de polarités, sources de tensions pour les repreneurs PPE</i>	239
1.2.2. <i>Quantification des sources de tensions pour les repreneurs</i>	245
<b>II. LA DYNAMIQUE STRUCTURELLE ET TEMPORELLE DES PARADOXES</b>	<b>254</b>
2.1. Dynamique structurelle des paradoxes	254
2.1.1. <i>Dynamique entre les paradoxes</i>	255
2.1.2. <i>Dynamique des paradoxes entre les niveaux organisationnels</i>	264
2.2. Dynamique temporelle des paradoxes : cycle de vie d'un paradoxe	266
2.2.1. <i>La trajectoire du paradoxe</i>	267

<b>CHAPITRE 6. LES REPONSES AUX PARADOXES DE LA PHASE D'ENTREE D'UN REPRENEUR PPE</b>	<b>283</b>
<b>I. IDENTIFICATION DES REPONSES</b>	<b>284</b>
1.1. Les typologies de réponses	284
1.1.1. <i>Les réponses défensives</i>	284
1.1.2. <i>Les réponses actives</i>	290
1.2. Analyses inter polarités et intra polarités	296
1.2.1. <i>Les réponses aux sources de tensions : entre contradictions et paradoxes, y-a-t-il une différence ?</i>	296
1.2.2. <i>Les réponses aux polarités saillantes et latentes, une différence ?</i>	309
1.2.3. <i>Les facteurs de contingence des réponses aux paradoxes</i>	317
<b>II. LA DYNAMIQUE TEMPORELLE ET STRUCTURELLE DES REPONSES AUX PARADOXES</b>	<b>325</b>
2.1. Dynamique structurelle des réponses aux paradoxes	325
2.2. Dynamique temporelle des réponses aux paradoxes	326
2.2.1. <i>Évolution d'une réponse défensive vers une autre réponse défensive</i>	326
2.2.2. <i>Évolution d'une réponse défensive vers une réponse active</i>	327
2.2.3. <i>La continuité de la réponse</i>	328
<b>CHAPITRE 7. LA DISCUSSION DES RESULTATS ET LA PRESENTATION DES CONTRIBUTIONS DE LA THESE</b>	<b>339</b>
<b>I. VERS UNE MODÉLISATION DU PROCESSUS DE MANAGEMENT DES PARADOXES DE LA PHASE D'ENTRÉE</b>	<b>342</b>
1.1. La phase d'entrée : Le repreneur face à des paradoxes, des dualités et des contradictions dynamiques	342
1.1.1. <i>Les paradoxes, dualités et contradictions, trois caractéristiques clés de la phase d'entrée</i>	343
1.1.2. <i>Les paradoxes et les contradictions, deux sources de tensions</i>	350
1.1.3. <i>Le paradoxe, un processus dynamique dans le temps et dans l'espace</i>	352
1.2. Le management des paradoxes de la phase d'entrée : une panoplie de réponses	357
1.2.1. <i>Un répertoire riche de réponses aux paradoxes</i>	358
1.2.2. <i>Des réponses aux paradoxes dynamiques dans l'espace</i>	361
1.2.3. <i>Des réponses aux paradoxes dynamiques dans le temps</i>	362
<b>II. MISE EN ÉVIDENCE DES CONTRIBUTIONS DE LA THESE</b>	<b>367</b>
2.1. Les contributions théoriques	367
2.2. Les contributions méthodologiques	369
2.3. Les contributions managériales	370
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>375</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>383</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>427</b>

# Table des figures

Figure 1 : Le processus de reprise d'entreprise .....	3
Figure 2 : Vers une lecture synoptique de la phase d'entrée du repreneur PPE .....	6
Figure 3 : Vers une lecture de la phase d'entrée du repreneur PPE plus intégrative .....	5
Figure 4 : La méthodologie de la recherche .....	11
Figure 5 : La structure globale de la thèse .....	13
Figure 6 : Le processus de socialisation repreneuriale .....	28
Figure 7 : Le projet repreneurial comme rencontre de zones de cohérences.....	30
Figure 8 : Le processus de légitimité du repreneur .....	35
Figure 9 : Le processus de changement de rôle du repreneur .....	40
Figure 10 : Les facteurs déclencheurs d'isolement du dirigeant .....	47
Figure 11 : Les composantes du rôle .....	54
Figure 12 : Les ressources intangibles.....	57
Figure 13 : Les enjeux contradictoires de la phase d'entrée du repreneur PPE.....	60
Figure 14 : L'ambidextrie entrepreneuriale.....	72
Figure 15 : Les paradoxes de l'entrepreneur .....	72
Figure 16 : Les philosophies du changement.....	79
Figure 17 : L'évolution des théories du <i>Leadership</i> par ordre chronologique .....	82
Figure 18 : Les paradoxes organisationnels .....	89
Figure 19 : L'évolution des réponses aux paradoxes dans le temps .....	100
Figure 20 : La boucle abduction/déduction/induction .....	118
Figure 21 : Le design de la recherche .....	121
Figure 22 : Les différents types d'unités d'analyse dans une recherche .....	122
Figure 23 : Le processus de collecte de données.....	133
Figure 24 : Le processus de structuration d'un guide d'entretien .....	141
Figure 25 : Un exemple du support Powerpoint utilisé lors des entretiens d'approfondissement.....	145
Figure 26 : Exemple d'output du processus de théorisation ancrée de la codification à l'intégration	168
Figure 27 : L'interrelation entre les théories de moyenne portée, les théories générales et les données empiriques.....	170
Figure 28 : La synthèse de notre démarche d'analyse de données .....	170
Figure 29 : Le schéma général de la thèse .....	181
Figure 30 : Les polarités de socialisation lors de la phase d'entrée d'un repreneur PPE.....	201
Figure 31 : Les polarités de performance lors de la phase d'entrée du repreneur PPE .....	210
Figure 32 : Les polarités psycho cognitives lors de la phase d'entrée d'un repreneur PPE .....	213
Figure 33 : Les polarités managériales de la phase d'entrée d'un repreneur PPE.....	228
Figure 34 : Les polarités entrepreneuriales de la phase d'entrée d'un repreneur PPE .....	237
Figure 35 : Les polarités de la phase d'entrée d'un repreneur PPE .....	238
Figure 36 : Le nombre de tension des entreprises avec une ancienneté =<1 an .....	247

Figure 37 : Le nombre de tensions des entreprises reprises d'une ancienneté $\leq 1$ an en fonction du nombre d'employés.....	248
Figure 38 : Le nombre de tension des entreprises reprises avec une ancienneté de 2 ans.....	249
Figure 39 : Le nombre de tensions des entreprises reprises d'une ancienneté de 2 ans en fonction du nombre d'employés.....	250
Figure 40 : Le nombre de tension des entreprises reprises avec une ancienneté de 3 ans.....	251
Figure 41 : Le nombre de tensions des entreprises reprises d'une ancienneté de 3 ans en fonction du nombre d'employés.....	252
Figure 42 : L'interconnexion entre les polarités managériales, de socialisation, psycho- cognitives et entrepreneuriales (cas Kilo).....	257
Figure 43 : Interconnexion entre les polarités entrepreneuriales, les polarités de management et de socialisation (cas Kilo) .....	259
Figure 44 : L'interconnexion entre les polarités managériales et les polarités entrepreneuriales (Cas Kilo).....	260
Figure 45 : L'interconnexion entre les polarités managériales, entrepreneuriales, de socialisation et de performance (Cas Kilo).....	261
Figure 46 : La dynamique entre les polarités de l'entreprise Kilo .....	263
Figure 47 : Les différents cas de l'ontologie d'un paradoxe multiniveaux.....	265
Figure 48 : La relation entre le paradoxe et les notions proches dualité, dilemme et contradiction ..	268
Figure 49 : La phase d'émergence du paradoxe.....	270
Figure 50 : L'émergence de quelques polarités de l'entreprise Sigma .....	271
Figure 51 : L'évolution de quelques polarités de l'entreprise Sigma durant 2 ans.....	272
Figure 52 : L'évolution de quelques exemples de polarités du repreneur de l'entreprise Sigma.....	273
Figure 53 : Le processus d'évolution d'un paradoxe.....	277
Figure 54 : Le répertoire des réponses aux paradoxes de la phase d'entrée d'un repreneur PPE ...	295
Figure 55 : Les réponses aux différents types de polarités saillantes (contradictions et paradoxes)	309
Figure 56 : Les réponses aux polarités saillantes et latentes.....	317
Figure 57 : Les facteurs de contingence des réponses aux polarités de la phase d'entrée d'un repreneur PPE .....	324
Figure 58 : Les différents cas d'évolution des réponses aux paradoxes .....	332
Figure 59 : L'évolution des réponses aux paradoxes en fonction de facteurs personnels, organisationnels et contextuels.....	333
Figure 60 : Le modèle théorique de l'émergence des paradoxes et de leur management.....	366

# Table des tableaux

Tableau 1 : Les approches d'étude de la phase d'entrée du repreneur.....	25
Tableau 2 : Les parties prenantes d'un projet de reprise avec les principaux intérêts .....	34
Tableau 3 : Les types de ressources au sein d'une entreprise .....	41
Tableau 4 : Les différentes formes de solitude .....	45
Tableau 5 : Les principes systémiques appliqués au paradoxe.....	76
Tableau 6 : Les paradoxes de la transmission d'une entreprise familiale à un repreneur non familial	84
Tableau 7 : La méta-analyse des réponses aux paradoxes (Putnam et al., 2016).....	92
Tableau 8 : La matrice des réponses aux paradoxes .....	97
Tableau 9 : Les trois paradigmes de recherche .....	114
Tableau 10 : Les trois types de raisonnement .....	116
Tableau 11 : Les Typologies d'approches pour étudier les évolutions (ou la non-évolution) d'un phénomène .....	124
Tableau 12 : Les méthodes/outils de collecte de données en fonction du mode .....	124
Tableau 13 : Les types de recherches qualitatives .....	128
Tableau 14 : Les typologies de recherches qualitatives.....	129
Tableau 15 : Les différents types d'études de cas .....	131
Tableau 16 : Les étapes du processus du raisonnement abductif en boucle ADI dans notre recherche .....	134
Tableau 17 : La liste des entreprises de notre échantillon .....	138
Tableau 18 : Le calendrier des entretiens de la phase 1 .....	143
Tableau 19 : Le calendrier des entretiens d'approfondissement de la phase 2.....	146
Tableau 20 : Une comparaison entre l'analyse manuelle et l'analyse logicielle des données.....	153
Tableau 21 : Une comparaison entre les processus intellectuels fondamentaux des méthodes qualitatives et l'analyse de contenu .....	155
Tableau 22 : Les différences entre la théorisation ancrée et la Grounded Theory .....	157
Tableau 23 : Les étapes du processus d'analyse par théorisation ancrée .....	158
Tableau 24 : Extrait de verbatims et de codification ligne par ligne .....	160
Tableau 25 : La matrice de distinction entre les différentes polarités psycho cognitives.....	163
Tableau 26 : Un exemple de catégorisations .....	166
Tableau 27 : Les critères de validités d'une recherche .....	172
Tableau 28 : Liste des sources de tensions de la phase d'entrée d'un repreneur PPE .....	240
Tableau 29: La répartition des fréquences des sources de tensions par type de polarités .....	243
Tableau 30 : Répartition des sources de tensions des entreprises reprises lors de la première année .....	245
Tableau 31 : La moyenne de tensions des entreprises reprises selon l'ancienneté de la reprise.....	253
Tableau 32 : La nature des réponses aux polarités .....	296
Tableau 33 : Les réponses des repreneurs PPE face aux contradictions sources de tensions .....	300
Tableau 34 : Les réponses des repreneurs PPE aux dualités/paradoxes de la phase d'entrée .....	305

Tableau 35 : Les polarités de socialisation saillantes sources de tensions .....	310
Tableau 36 : Les polarités entrepreneuriales saillantes sources de tensions.....	310
Tableau 37 : Les polarités managériales saillantes sources de tensions .....	311
Tableau 38 : Les polarités de performance saillantes sources de tension .....	312
Tableau 39 : Les polarités Psycho-cognitives saillantes sources de tensions.....	313
Tableau 40 : Les facteurs de contingences internes des réponses aux paradoxes .....	319
Tableau 41 : Les facteurs de contingence externes des réponses aux paradoxes .....	322
Tableau 42 : Le résumé des principaux résultats de la thèse .....	340

# Table des annexes

Annexe A : les différentes définitions d'un paradoxe.....	429
Annexe B : Les recherches antérieures sur les paradoxes utilisées comme sources d'inspiration...	431
Annexe C : Le guide d'entretien .....	439
Annexe D : Les différentes notions proches du paradoxe.....	440
Annexe E : Matrices de différenciation entre les polarités (dualités, contradictions, paradoxes) .....	442
Annexe F : Illustrations de verbatims des différentes catégories de polarités .....	451
Annexe G : Les sources de tensions par cas d'entreprise .....	478
Annexe H : Illustration des polarités sources de tensions par cas .....	488
Annexe I : Les niveaux épistémologiques et ontologiques des différentes polarités .....	514
Annexe J : Les réponses aux sources de tensions .....	519



# INTRODUCTION GENERALE

## QUELQUES CONSTATS...

Chaque année, 450 000 entreprises employant près de deux millions de collaborateurs sont transmises en Europe<sup>1</sup>. Rien qu'en Allemagne, 260 000 entreprises étaient sur le marché des cessions entre 2021 et 2022<sup>2</sup>. Ce chiffre pourrait atteindre les 600 000 entreprises d'ici 2025. En France, le marché a été estimé, en 2022, à 80 000 entreprises (pour 1 million d'emplois), avec la possibilité qu'il atteigne les 700 000 entreprises dans les dix prochaines années (Canévet et al., 2022). Les transmissions d'entreprises dépassent le périmètre de l'Europe et s'étendent à l'international. Au Canada, par exemple, le nombre d'entreprises à céder s'est élevé à 50 000 en 2021, contre 25 000 en 2017 (CTEQ, 2020). En Amérique, les opérations de cession risquent de concerner 50% des petites entreprises (Johnson, 2017). Alors qu'en Australie ce taux s'élève à 60% (Carnell, 2020). Même si les données relatives à de nombreux pays, notamment d'Afrique, ne sont pas disponibles, plusieurs éléments montrent que la tendance globale est à la hausse. De ce fait, fort est de constater que le phénomène prend de l'ampleur dans le nouveau contexte mondial.

Cependant, un nombre remarquable d'entreprises risque de disparaître faute de repreneurs ou parce que la relève s'est soldée par un échec (Nougein et Vaspart, 2016 ; Actoria, 2016 ; BPCE, 2019). En Europe, 150 000 entreprises sont concernées par ce risque, mettant en péril 600 000 emplois, des savoir-faire et des brevets (Kontkanen, 2022). Les structures d'appui, comme les chambres de commerce et les associations multiplient leurs programmes de sensibilisation et d'accompagnement, aussi bien pour les cédants, que pour les repreneurs (Nougein et Vaspart, 2016 ; Dombre-Coste, 2015). Ces derniers peuvent être, aussi bien, des personnes morales (dans le cadre d'une croissance externe), que des personnes physiques internes (membre de la famille, employé) ou externes à l'entreprise. Le taux d'échec des opérations de transfert d'entreprises varie en fonction de ces différents profils. En France, 40 % des reprises par une personne physique externe échouent, 25% si le repreneur est un employé et 10% s'il est l'héritier d'une entreprise familiale (Fusacq, 2023 ; Actoria, 2016). Le risque d'échec semble

---

<sup>1</sup> Kontkanen (2022). Les transmissions d'entreprises en tant que promoteurs d'une reprise et d'une croissance durable dans le secteur des PME. Journal officiel de l'Union Européenne.

<sup>2</sup> Chiffres de la CCI France-Allemagne (2023).

être plus faible quand le repreneur est un membre de la famille (Saoudi et Gallego, 2010 ; Liaqat et al., 2021). Par ailleurs, un ancien salarié a deux fois plus de chances de réussir sa reprise qu'un repreneur externe (Ouardi, 2012). L'existence de liens préalables avec l'entreprise permet de réduire de manière significative le risque d'échec de l'opération (BDPME, 2005).

Contrairement à l'héritier et au salarié, le repreneur « Personne Physique Externe » (dorénavant PPE) manque beaucoup d'informations sur l'entreprise (ses spécificités, son marché, ses métiers, son réseau...) ce qui rend sa mission plus difficile (Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Meiar, 2015). De même, les repreneurs sans expérience préalable dans le domaine d'activités de l'entreprise ont plus de difficultés que les repreneurs qui connaissent l'industrie (Matalamäki et al., 2020). Dans cette thèse, nous nous intéressons plutôt à la reprise par une personne physique et ce pour plusieurs raisons :

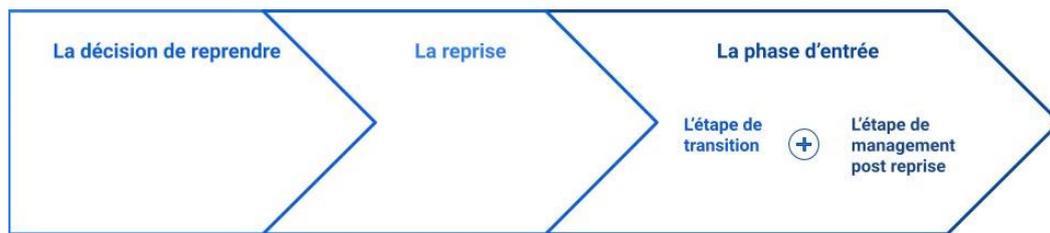
- Ce type de reprise présente le taux d'échec le plus élevé ;
- Ce type de reprise est en train de gagner du terrain ces dernières années en l'absence de repreneurs familiaux (baisse du nombre des descendants et des jeunes générations plus instruites, ouvertes à des opportunités hors de l'entreprise familiale (Heather, 2018 ; Saoudi et Lambert, 2022 ; Actoria, 2016 ; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009) ;
- C'est la modalité entrepreneuriale la plus couramment déployée en France et dans le monde (Aubry et Wolff, 2016).

## **LA REPRISE D'ENTREPRISE : UN PROCESSUS RISQUE**

La reprise d'entreprises se présente comme un processus en 3 phases : (1) la décision de reprendre, (2) la reprise proprement dite et (3) la phase d'entrée dans l'entreprise. La dernière phase se décline en deux étapes : Une première de « transition », caractérisée par une cohabitation du prédécesseur et du repreneur. Une seconde étape de « management post reprise » à partir du moment où le repreneur commence à gérer tout seul l'entreprise après le départ du cédant (Deschamps, 2018).

La figure 1, ci-dessous, retrace le processus de reprise :

**Figure 1 : Le processus de reprise d'entreprise**



Source : Adapté de Deschamps (2000)

Bien qu'elle soit considérée comme moins critique que la création *ex nihilo*, la reprise d'entreprise n'échappe pas aux risques tout au long de son processus (Deschamps, 2020). **La phase d'entrée du repreneur dans l'entreprise du repreneur PPE est considérée comme la plus risquée** (Boussaguet et Estève, 2006 ; Thévenard-Puthod et al., 2014 ; Actoria, 2016). La probabilité d'échec est donc importante (Aubry et Wolf, 2016). Plusieurs risques peuvent mettre en péril la reprise. Ils peuvent être de nature managériale et humaine (résistance au changement, rejet du repreneur, difficulté d'intégration) ou de nature technique et professionnelle (Boussaguet, 2008). En effet, l'entrée du repreneur est un événement stratégique important conditionnant la réussite et l'aboutissement de toute l'opération (Aubry et Wolf, 2016). Dès lors, un premier questionnement nous interpelle : Que se passe-t-il réellement pour que la reprise échoue lors de l'entrée d'un repreneur PPE ?

## **L'ENTREE DU REPENEUR PPE DANS L'ENTREPRISE : UNE PHASE COMPLEXE, MARQUEE PAR DES CONTRADICTIONS**

La littérature disponible sur le sujet traite la phase d'entrée selon cinq approches : une *approche sociale* (Boussaguet, 2005 ; 2007 ; 2008 ; 2020), une *approche managériale* (Deschamps et Paturel, 2009 ; Chabaud et al., 2020 ; Gourdon-Cabaret, 2007 ; Mouhli, 2016 ; 2019 ; Mazari, 2018), une *approche entrepreneuriale* (Nordqvist et al., 2013 ; Cadieux et al., 2014 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2006), une *approche psycho-cognitive* (Meiar, 2015 ; Mouhli, 2019 ; Bah, 2009) et une *approche par les ressources* (De Boislandelle et Estève, 2015 ; Story, 2021 ; De Freyman et al., 2009 ; Geindre, 2009 ; 2012 ; 2019). **Les deux principales limites à ces approches sont : la vision linéaire et parcellaire de la phase d'entrée.**

Certaines recherches, s'inscrivant principalement dans une approche sociale ou managériale, apportent des éléments de compréhension de cette phase, à travers la description d'un processus de socialisation (Boussaguet, 2005) ou de légitimation (Ouardi, 2012). Nous pensons qu'apporter une vision linéaire à l'entrée du repreneur, en l'assimilant à un processus de légitimation ou de socialisation tend à dépersonnaliser, voir même à simplifier l'appréhension du processus d'entrée. D'ailleurs, les témoignages des repreneurs montrent que la réalité est, parfois, plus complexe. Les contradictions qu'ils rencontrent ne sont pas visibles dans ces modèles linéaires. Par exemple, bien que le repreneur soit socialisé, il peut se sentir seul, ou encore, bien qu'il cohabite avec le cédant dans l'entreprise, il doit marquer son *Leadership* :

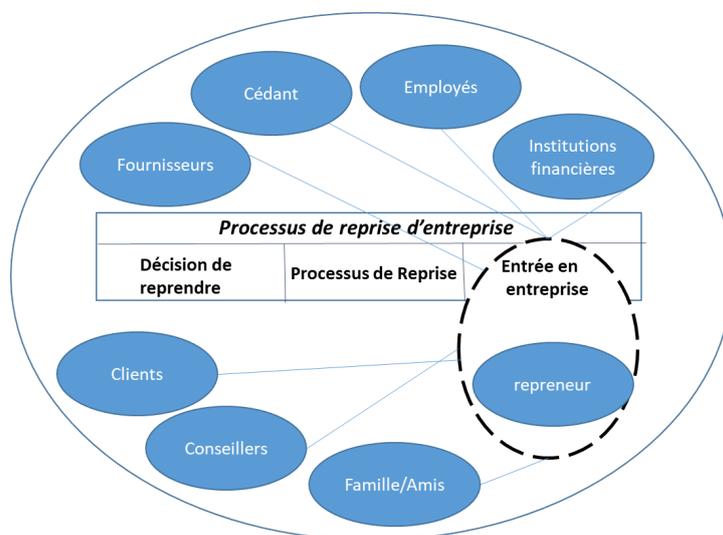
« M.P reprend une entreprise en dépôt de bilan qui fabrique des moquettes murales. Ne connaissant pas le secteur d'activité, cet acquéreur choisit de reprendre l'intégralité du personnel, dont l'ancienne dirigeante. L'entreprise était séparée en deux sites de production distants d'une dizaine de kilomètres. M.P avait jugé optimal de s'installer sur un site et de laisser la cédante sur l'autre lieu de production. Très rapidement, le repreneur a senti des dysfonctionnements dans son organisation : les salariés du second site coopéraient moins et certains clients traitaient continuellement avec la cédante sans passer par lui. L'ancienne dirigeante, très avenante face à lui, le critiquait ouvertement auprès des salariés et des partenaires commerciaux. Avec cette ambiance, le repreneur ne parvenait pas à redresser l'entreprise » (Deschamps et Paturel, 2009, p. 170).

Ces différentes approches cachent des enjeux divers, tels que : (1) éviter une cohabitation longue entre le cédant et le repreneur, (2) s'aligner à l'existant, (3) marquer son *Leadership*, (4) développer l'entreprise, (5) acquérir sa légitimité, (6) se socialiser, (7) réussir le transfert de connaissances etc. (Cadieux et al., 2014). Chaque approche présente des enjeux qui peuvent paraître simples, mais cachent, derrière eux, une facette cachée marquée par les contradictions. Prenons quelques exemples de questions qui sont liées aux enjeux de la phase d'entrée : Comment le repreneur peut-il développer une relation de confiance de nature amicale en remplaçant le cédant de qui dépend l'amitié ? Comment le repreneur peut-il paraître légitime et de confiance, alors qu'il est nouveau et connaît très peu l'entreprise, son activité et son secteur ? Comment le repreneur peut-il assurer la continuité d'opérations avec un client ou un fournisseur alors qu'ils ont des valeurs opposées ? Comment le repreneur peut-il réduire la période de cohabitation avec le cédant tout en voulant profiter de sa présence pour apprendre ? Les contradictions peuvent également être liées à la coexistence d'attentes différentes de la part des différentes parties prenantes de la reprise d'entreprise lors de cette phase. À la suite du

rachat de l'entreprise, le repreneur intègre un nouvel environnement. Ce dernier est défini comme « *des groupes indépendants et de multiples organisations aux demandes contradictoires, au mieux non coordonnées* » (D'Aunno et al., 1991).

Le repreneur doit « *pouvoir intégrer dans un ensemble cohérent, une panoplie de subjectivités parfois hétéroclites, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, comprenant à la fois des collaborateurs, des fournisseurs et des clients aux valeurs et aux cultures souvent très différentes* » (Filion et Bourion, 2008, p. 16). Les différentes parties prenantes sont présentées dans la figure suivante :

**Figure 2 : Vers une lecture de la phase d'entrée du repreneur PPE plus intégrative**



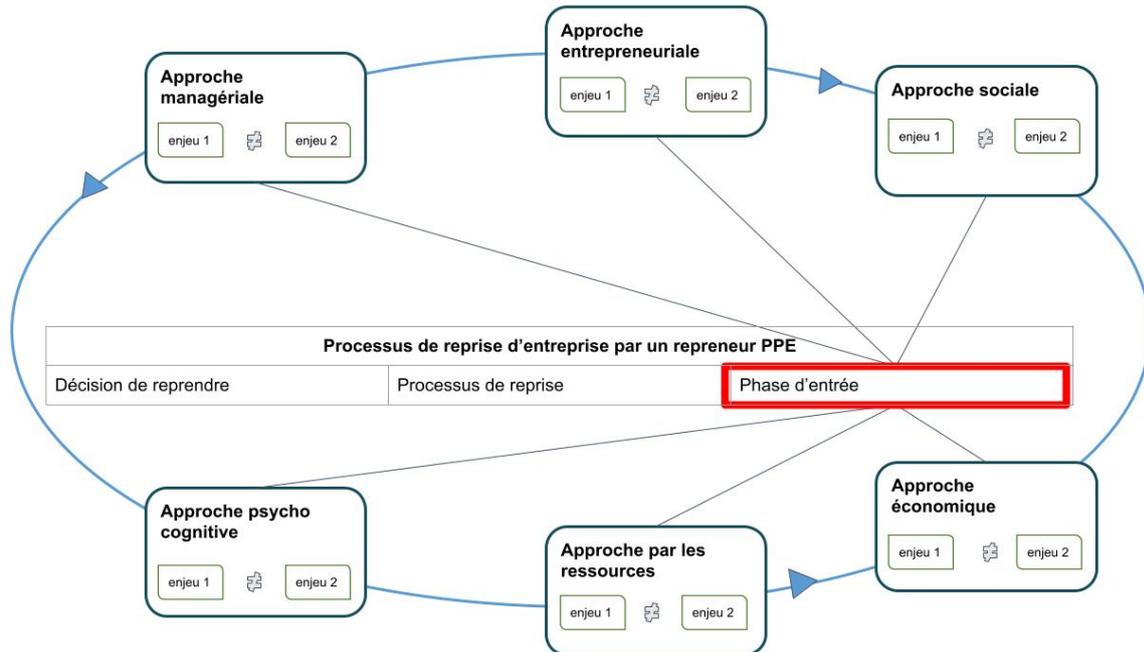
Source : Adapté de Deschamps (2000)

En réalité, les différentes approches sont interreliées. Par exemple, la socialisation, qui traduit implicitement un processus d'apprentissage, est accompagnée avec une augmentation en compétences du repreneur. Ces compétences sont reliées à sa légitimité. Dès lors, il nous semble que traitement d'un seul aspect de la phase d'entrée peut mettre le repreneur en difficulté car les actions entreprises sont connectées à d'autres aspects non pris en compte dans les recherches comme l'aspect financier. La coexistence de ces différentes approches peut également être à l'origine de contradictions difficiles à vivre par les repreneurs. Or, nous savons très peu comment ces différents aspects sont interreliés et de quelle manière ils interagissent.

Tout comme Tsoukas (2017), nous pensons que les événements ne peuvent être compris qu'en lien avec d'autres événements et que « *l'expérience humaine momentanée n'a pas de sens si elle est considérée comme isolée* » (Tsoukas, 2017). Pour dépasser cette vision linéaire et

parcellaire de la phase d'entrée, il serait donc nécessaire de faire une relecture de cette phase en regroupant tous les éléments qui décrivent ce phénomène, comme le présente la figure 3.

**Figure 3 : Vers une lecture synoptique de la phase d'entrée du repreneur PPE**



## LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

L'ambition de vouloir intégrer plusieurs dimensions, plusieurs parties prenantes avec plusieurs demandes semble relever des tensions. Par exemple, des objectifs entrepreneuriaux de la reprise d'entreprise peuvent s'opposer à des objectifs économiques ou encore des objectifs de légitimation. La nécessité de gérer, en même temps, des demandes contradictoires constitue pour le repreneur une réalité inévitable. Pour comprendre ces contradictions dans leur complexité nous avons besoin d'une approche qui apporte :

- Une vision plus éclectique, qui prend en compte les différents aspects en interaction (financier, social, économique, entrepreneurial, managérial...).
- Une vision plus dynamique, qui tient en compte l'interaction entre ces différents aspects et leur évolution dans le temps et dans l'espace.
- Une vision plus contextualisée, qui tient compte du repreneur, de l'entreprise et de son environnement (avec les différentes parties prenantes de cet environnement interne et externe).

Étant donné que les approches citées, ci-dessus, sont unidimensionnelles, passant sous silence les nuances et ignorant les complexités, nous proposons d'utiliser la théorie du paradoxe pour appréhender cette complexité. Le paradoxe est défini comme : « *des contradictions durables, voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout* » (Quinn et Cameron, 1988, p. 2). Nous considérons le paradoxe comme étant ; à la fois, une caractéristique clé qui anime l'expérience des repreneurs et un point d'entrée critique pour comprendre la complexité du processus de reprises d'entreprise. Cette approche est intéressante pour les raisons suivantes :

**Premièrement**, les paradoxes sont inhérents à la vie organisationnelle (Lewis et Smith, 2014 ; Fairhurst et al., 2017) et plusieurs paradoxes peuvent co-exister dans l'organisation (Smith et Lewis, 2011 ; Guilmot et Vas, 2015 ; Sheep et al., 2017). Ces paradoxes doivent être étudiés dans leur globalité : « *les organisations sont envahies de tensions multiples et interdépendantes qui nécessitent d'être étudiées dans leur totalité* » (Fairhurst et al., 2017, p. 179). Chabaud et al. (2011), Deschamps et Simon (2011) et Boussaguet et Fromenty (2012) s'accordent sur l'idée selon laquelle la phase d'entrée du repreneur dans la cible est marquée par le paradoxe de continuité vs changement. La présence de ce paradoxe pourrait être un signe de la présence d'autres paradoxes qui composent la réalité organisationnelle de l'entreprise. Le repreneur peut faire face à d'autres paradoxes organisationnels, puisqu'il est confondu avec l'entreprise dans le contexte d'une PME (De Boislandelle et Estève, 2015). En outre, il peut faire face à des paradoxes du fait de sa caractéristique distinctive par rapport au manager, leader ou dirigeant (l'engagement personnel (argent, temps...)) et sa caractéristique distinctive par rapport à l'entrepreneur (la reprise d'une entreprise avec un héritage culturel, humain, technique...).

**Deuxièmement**, le paradoxe est reconnu comme un concept performant pour explorer la pluralité (Cameron et Quinn, 1988 ; Stoltzfus et al., 2011 ; Bednarek et al., 2017) et créer du sens des phénomènes complexes (Perret et Josserand, 2003 ; Putnam et al., 2016).

**Troisièmement**, les paradoxes sont évolutifs (Jarzabkowski et al., 2013) et l'idée même de la dynamique réside dans la définition du paradoxe puisque les deux éléments contradictoires persistent dans le temps. De ce fait, explorer la phase d'entrée au prisme d'une approche par les paradoxes est un choix cohérent qui permettrait d'avoir une vision dynamique de cette réalité.

Dans cette optique, nous ambitionnons par notre travail de répondre à la question de recherche suivante : *Comment les repreneurs, personnes physiques externes, répondent-ils aux paradoxes de la phase d'entrée en PME ?*

La réponse à cette question passe par trois interrogations auxquelles nous allons porter un intérêt particulier :

- (1) *Quels sont les paradoxes vécus par les repreneurs PPE ?*
- (2) *Comment les repreneurs PPE répondent-ils à ces paradoxes ?*
- (3) *Comment ces paradoxes et ces réponses évoluent-ils ?*

Dans cette thèse, nous ambitionnons de dépasser les contributions parcellaires des approches théoriques disponibles sur la phase d'entrée par une construction théorique basée sur les paradoxes. L'objectif global de cette thèse est double. D'un côté, elle vise à contribuer à une construction théorique dynamique, basée sur les paradoxes et permettant de compléter les approches existantes sur la phase d'entrée du repreneur PPE. De l'autre côté, elle vise à donner des exemples de pratiques utilisées pour répondre aux paradoxes pour les repreneurs actuels et potentiels. La thèse défendue est la suivante :

**Lors de la phase d'entrée, les repreneurs (PPE) font face à un ensemble de paradoxes dynamiques auxquels ils doivent répondre.** Cela veut dire que : **Manager une entreprise reprise est un processus de résolution de paradoxes.**

## **L'INTERET DE LA RECHERCHE**

En apportant des éléments de réponse à ces différentes questions, ce travail de recherche ambitionne d'apporter de la valeur, aussi bien pour les chercheurs que pour les praticiens.

*Au niveau théorique*, notre recherche ambitionne de mieux restituer la réalité vécue par les repreneurs PPE lors de la phase d'entrée en appréhendant une certaine complexité, souvent cachée derrière une apparente simplicité des modèles linéaires. Cette recherche permet de bâtir une typologie de paradoxes de la phase d'entrée du repreneur PPE, ainsi qu'une typologie de réponses. Appréhender la phase d'entrée comme la gestion de paradoxes permet d'enrichir la compréhension des pratiques des repreneurs PPE lors de cette phase, de l'éclairer sous un angle plus novateur. Alors que les travaux précédents abordent les paradoxes de transmission dans les entreprises familiales et sont souvent recensés au niveau du cédant (Missonier, 2013 ;

Helvert-Beugels et al., 2020 ; Erdogan et al., 2020) et dans les opérations de fusion (Cunha et al., 2019), cette recherche s'intéresse aux reprises externes par des personnes physiques. Par ailleurs, elle permet d'enrichir la théorie du paradoxe, car la coévolution des paradoxes devient un enjeu pour la recherche (Grimand et al., 2018). Or, peu d'études traitent l'évolution des paradoxes (Jarzabkowski et al., 2013) a fortiori en PME de manière générale, et en PME reprises en particulier.

Le deuxième intérêt théorique de cette recherche est relatif à l'exploration des paradoxes dans leur complexité conformément à l'appel de Smith et Lewis (2011) d'explorer les paradoxes en tenant compte de leur dynamique et du contexte. En effet, les recherches antérieures ont souvent traité les paradoxes séparément et certains auteurs, comme Fairhurst et al. (2016) appellent à une étude des paradoxes dans leur complexité. L'originalité du concept de paradoxe réside dans sa capacité à décrire plusieurs difficultés ou plusieurs demandes à gérer simultanément et ce, en relation avec les différents acteurs concernés par la phase d'entrée : cédant, repreneur, salariés et parties prenantes externes à l'entreprise (professionnelles et personnelles). En outre, grâce à leur aspect processuel et dynamique, les paradoxes servent à suivre l'évolution de ces demandes tout au long de la phase d'entrée du repreneur. Notre travail permet d'apporter un éclairage sur les conduites individuelles du repreneur, tout en prenant en compte leur dimension collective, voire organisationnelle, puisque le dirigeant et la PME sont confondus (De Boislandelle et Estève, 2015). L'intérêt de l'exploration des paradoxes au sein des PME réside dans la capacité de montrer la relation entre les paradoxes au niveau individuel et les paradoxes organisationnels qui pourraient être confondus, du fait de l'état fusionnel entre le dirigeant et sa structure.

*Au niveau empirique*, cette recherche utilise le paradoxe comme un outil pour appréhender les tensions et les contradictions au sein des organisations (Schad et al., 2019). Au-delà de son attrait conceptuel, Le paradoxe présente un intérêt pour les praticiens (repreneurs) puisqu'il permet « *l'accroissement des « bases de connaissances » du dirigeant dans le développement et l'enrichissement de ses capacités à faire évoluer son système de représentation et à s'ouvrir à de nouvelles complexités* » (Bayad et al., 2010, p. 119). Les repreneurs ont besoin de développer leurs capacités de réflexion et d'ouverture à la complexité (Thévenard-Puthod, 2020).

## LE PROTOCOLE D'INVESTIGATION

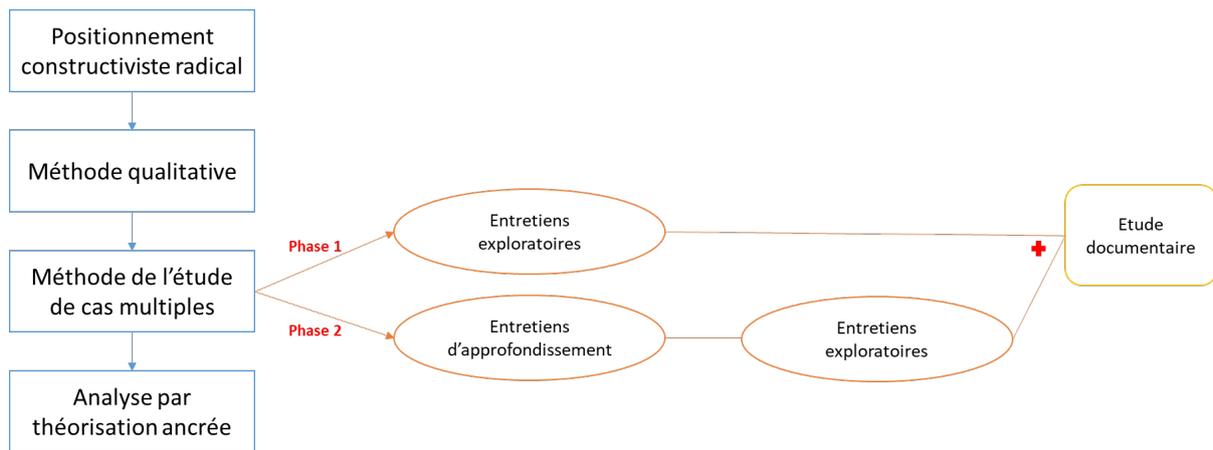
Pour répondre à notre questionnement et atteindre les objectifs de recherche, nous avons choisi une approche qualitative adossée à un mode de raisonnement abductif en boucle ADI (abduction, déduction, induction). Cette approche permet de décrire la réalité du point de vue des personnes qui la vivent (Flick et al., 2000). Son objectif consiste à mieux comprendre la réalité sociale, en étudiant ses processus, le sens attribué aux expériences. En cohérence avec notre projet de recherche et notre démarche d'investigation, nous adoptons une posture épistémologique constructiviste.

Notre protocole de recherche mobilise des études de cas multiples (Yin, 1994). Nous étudions **la phase d'entrée au sein des PME**. En effet, ce type d'entreprise représente la composante majeure du tissu économique mondial. Selon l'INSEE, 99% des entreprises en France (notre contexte d'étude) sont des PME.

Les entreprises sélectionnées sont majoritairement dans une situation financière saine. Nos données empiriques sont principalement issues d'entretiens semi-directifs, avec 17 repreneurs Français de la région Rhône Alpes. Le contact avec ces repreneurs a été facilité par l'association Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA). La collecte s'est déroulée entre février 2020 et juillet 2020. Elle a été réalisée en deux phases : une première phase exploratoire visant à explorer les paradoxes et les réponses et seconde phase d'approfondissement visant à approfondir nos analyses et de faire valider par les repreneurs nos premières interprétations.

Les 27 entretiens retranscrits ont été analysés selon la théorisation ancrée (un processus itératif de collecte et d'analyse) (Paillé, 1994 ; 2017) qui s'inscrit dans la même logique de la *Grounded Theory* (Glaser et Strauss, 1967). Cette méthode d'analyse comprend sept étapes à savoir : la codification initiale, la catégorisation, la construction et la consolidation des catégories, la mise en relation des catégories, l'intégration et finalement, la modélisation et la théorisation. Notre méthodologie est résumée dans la figure suivante.

Figure 4 : La méthodologie de la recherche



## L'ARCHITECTURE DE LA THESE

Cette thèse est organisée en trois parties. La première présente la revue de la littérature disponible sur le sujet. La deuxième détaille les choix épistémologiques et méthodologiques, ainsi que le déploiement de la recherche. Enfin, la troisième partie vise à analyser et discuter les résultats obtenus : paradoxes inhérents à la phase d'entrée, les différentes stratégies de réponses et leur évolution.

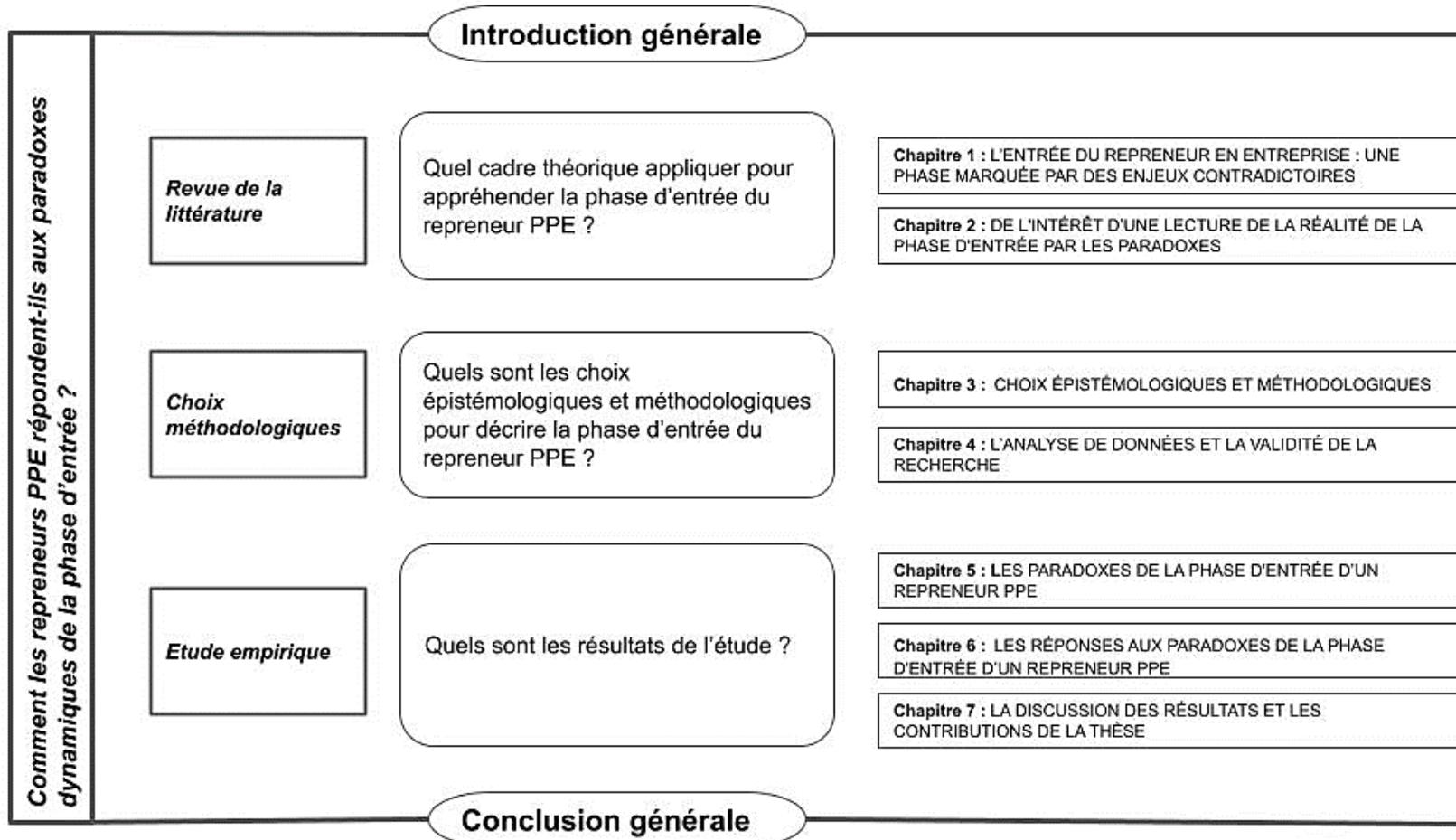
*La première partie* comprend deux chapitres : **le premier chapitre** nous permet de cerner l'objet d'étude, soit la phase d'entrée. Puisque nous souhaitons comprendre ce qui se passe lors de cette phase, nous détaillons les différents enjeux relatifs à l'étape de transition et à l'étape de management post reprise. En présentant ces différents enjeux, nous mettons en lumière leur caractère contradictoire et leur susceptibilité de générer des paradoxes. **Le second chapitre** argumente l'intérêt et la pertinence de la théorie du paradoxe pour étudier la phase d'entrée du repreneur PPE. Après avoir décrit le concept, nous nous interrogeons sur les applications de la notion de paradoxe en sciences de gestion (typologies et gestion) pour arriver vers la fin à poser notre problématique et nos objectifs de recherche.

*La deuxième partie* comprend aussi deux chapitres : **le troisième chapitre** est dédié à la présentation de la méthodologie de recherche. Nous exposons les différents choix méthodologiques (choix épistémologique, type de méthode, modes de collecte de données). **Le quatrième chapitre** est consacré principalement à l'explication de l'analyse de données. Nous détaillons les différentes étapes suivies pour analyser les données collectées. En deuxième lieu, nous présentons les différents critères de validité de la recherche.

*La troisième partie* est structurée en trois chapitres : **Le cinquième chapitre** présente les résultats de notre étude exploratoire. Il détaille l'ensemble des paradoxes recensés dans les différents cas de reprises étudiés, ainsi que leur évolution dans le temps et dans l'espace. **Le sixième chapitre** propose les différentes réponses, avec les pratiques associées à chaque type de réponse. Ce chapitre traite également l'évolution de ces réponses dans le temps et dans l'espace. **Le septième chapitre** est consacré à la discussion des résultats. Nous croisons nos résultats avec la littérature existante. Par la suite, nous présentons notre modèle de gestion de paradoxes de la phase d'entrée en avançant différentes propositions de recherche. Enfin, nous présentons les différentes contributions de notre recherche.

En guise de **conclusion générale**, nous résumons les principaux résultats, nous listons les différentes limites, suivies de perspectives de recherches futures. Notre plan de recherche est résumé dans la figure suivante (figure 5).

Figure 5 : La structure globale de la thèse





---

# Partie 1 : Revue de la Littérature

---



La reprise d'entreprise est « *le processus qui, par une opération de rachat, aboutit à la continuation de la vie d'une entreprise, en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (structures, ressources humaines, financières, techniques, commerciales...)*. Par conséquent, *le particulier qui reprend une firme l'acquiert en devenant le propriétaire et le dirigeant* » (Deschamps, 2000, p. 145). Dans cette thèse, nous nous intéressons à la reprise par un repreneur externe. Selon Deschamps (2018), le processus de reprise peut être simplifié en 3 grandes phases : un processus relatif à la décision de reprendre, un processus de reprise et un processus d'entrée. Dans cette thèse, nous nous intéressons plutôt à la phase d'entrée du fait de son importance dans la réussite de la reprise (Boussaguét et De Freyman, 2018 ; Thévenard-Puthod, 2020).

Plusieurs recherches ont contribué à sa compréhension à travers la mobilisation de plusieurs approches : sociales (Boussaguét, 2005 ; Boussaguét et Grima, 2015), managériales (Mazari, 2018 ; Ouardi, 2012 ; Chabaud et al., 2020), entrepreneuriale (Picard et Thévenard-Puthod, 2006) etc. Après examen des différentes approches mobilisées, nous avons trouvé que chaque travail décrit de manière séparée et partielle la réalité vécue par les repreneurs PPE. Ces approches unilatérales ou modèles linéaires, manquent une image complète et profonde sur ce qui se passe quand le repreneur entre dans l'entreprise. Adhérant à une conception plus holistique et plus globale, notre réflexion s'est orientée vers la théorie du paradoxe comme approche pour explorer ce qui se passe réellement en entreprise à la suite de l'entrée du repreneur personne physique externe dans l'entreprise reprise. Nous utilisons le concept de paradoxe pour appréhender ce qu'il vit comme demandes contradictoires et la manière avec laquelle elles sont gérées.

La première partie de notre thèse a donc pour objectif de décrire le cadre théorique de notre recherche en présentant les enjeux contradictoires de la phase d'entrée du repreneur PPE, puis en introduisant la notion de paradoxe pour montrer par la suite l'utilité de l'approche par les paradoxes.

**Le premier chapitre** se familiarise avec la phase d'entrée du repreneur PPE, étape indispensable dans la poursuite de notre recherche. Il détaille les enjeux de l'étape de transition, puis ceux de l'étape de management post reprise. La description détaillée des enjeux révèle une facette cachée. Il s'agit du caractère contradictoire de la phase d'entrée. Nous montrons alors les différents enjeux contradictoires de chaque étape pour introduire la présence potentielle de paradoxes puisque ces derniers se basent sur la contradiction.

**Le deuxième chapitre** justifie la pertinence de cette approche par les paradoxes pour étudier la phase d'entrée du repreneur PPE. Après avoir présenté les différents arguments, nous exposons la problématique. Ce chapitre se conclut avec la question de recherche à laquelle nous allons apporter des éléments de réponse.

# *CHAPITRE 1*

---

**L'ENTREE DU REPRENEUR EN ENTREPRISE : UNE  
PHASE MARQUEE PAR DES ENJEUX  
CONTRADICTOIRES**



# CHAPITRE 1. L'ENTREE DU REPRENEUR EN ENTREPRISE : UNE PHASE MARQUEE PAR DES ENJEUX CONTRADICTOIRES

*« La conception d'une organisation, par exemple, est une question de compromis entre deux ou plusieurs séries de priorités. L'allocation des ressources nécessite un équilibre entre les demandes à court et à long terme. L'efficacité d'une équipe consiste à s'ouvrir à de nouveaux points de vue tout en continuant à fonctionner efficacement. Et ainsi de suite. La plupart des choses importantes qui se produisent au sein des organisations impliquent que les individus fassent des choix qui privilégient un objectif plutôt qu'un autre. »*

(Traduit de Birkinshaw et Gupta, 2013, p. 290)

## INTRODUCTION

Les travaux sur le processus de reprise d'entreprise par une personne physique ont commencé très récemment, depuis deux décennies environ. Certains auteurs ont choisi de se focaliser sur *la première étape du processus* : Bornard et Thévenard-Puthod (2009) ; Deschamps et Geindre (2011), Grazzini et al. (2013), d'autres sur *la deuxième étape du processus* : Bastié et Cieply (2007) ; Bastié et al. (2010) ; Sembel et St-Cyr (2007) ; Lamarque (2018) et d'autres sur *la troisième étape du processus* : Deschamps (2003) ; Boussaguet (2005) ; Bah (2006) ; D'Andria (2008) ; De Freyman (2009) ; Saoudi (2010) ; Boussaguet et Fromenty (2012) ; Boussaguet (2015) ; Meiar (2015) ; Mazari (2018).

Les auteurs s'accordent à reconnaître que la reprise d'entreprise par une personne physique externe est une opération risquée et complexe, malgré ses avantages pour le repreneur, le cédant et l'économie de manière générale. En effet, la réussite de l'opération de reprise ne peut pas être garantie par des opérations formelles (De Boislandelle et Estève, 2015). La dernière étape du processus est une étape sensible qui, en raison d'une mauvaise entrée, peut avoir un impact significatif sur la pérennité de l'entreprise (Boussaguet et De Freyman, 2018). L'intégration du

repreneur est capitale en termes d'enjeux (Boussagnet et Grima, 2015). Comme le mentionnent Figener et al. (1996) « *il n'existe peut-être aucun événement se produisant dans la vie d'une organisation qui serait plus crucial que la passation du pouvoir et de l'autorité du PDG en exercice à un successeur* » (Figener et al., 1996, p. 15). À la suite de son entrée en entreprise, le repreneur se pose plusieurs questions : comment gérer l'entreprise de manière efficace ? Comment se faire accepter par les parties prenantes ? Comment gagner leur engagement ? Comment construire sa légitimité ? (Mouhli, 2016). Plusieurs défis sont à relever par le repreneur PPE lors de cette phase.

**L'objectif de ce chapitre est, dans un premier temps, de proposer une revue des enjeux de la phase d'entrée (étape de transition et étape de management post reprise). Dans un deuxième temps, nous nous focalisons sur la facette cachée de ces enjeux et les différentes contradictions sous-jacentes.**

## **I. LA PHASE D'ENTRÉE : LE REPRENEUR FACE À PLUSIEURS ENJEUX**

La phase d'entrée se décompose en deux étapes : l'étape de transition quand le cédant et le repreneur cohabitent et l'étape de management post reprise quand le repreneur est seul à gérer l'entreprise (Deschamps, 2000).

Bien que l'étape de transition marque l'entrée du repreneur, elle n'est pas obligatoirement réalisée dans toutes les opérations de reprise (Boussagnet et De Freyman, 2016). Durant cette étape, le repreneur se présente dans l'entreprise et s'intègre petit à petit (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). La période de transition varie entre 3 et 12 mois (Lepercq, 2020). Selon De Freyman (2009), cette étape peut se décomposer en 3 périodes : une période « d'observation » ou d'apprentissage, une période de « bascule » quand le repreneur, en disposant de repères à suivre, gagne en autonomie et se prépare pour se montrer comme le nouveau dirigeant, et finalement, une période « d'émancipation », durant laquelle le repreneur est le dirigeant effectif de l'entreprise reprise.

Cette étape est bénéfique pour les différentes parties prenantes sur plusieurs plans. Le cédant accompagne le repreneur. Il peut progressivement se détacher de son entreprise afin de mieux vivre sa sortie. La coopération entre cédant et repreneur lors de cette phase est une clé de succès ; les rôles s'inversent doucement jusqu'au départ du cédant (Deschamps,

2014). L'accompagnement par le cédant de façon « permanente » ou limitée assure un transfert de connaissances facilitant les tâches de gestion du repreneur (Geindre et al., 2014).

Pour Rollin (2017), La période de transition dépend non seulement des connaissances, mais aussi des enjeux du transfert et de la qualité de la relation avec le prédécesseur. De plus, elle dépend de la qualité des relations entre les parties prenantes internes de l'entreprise (Brouard et al., 2009). Ces auteurs expliquent qu'une relation basée sur la méfiance et l'hostilité donne une séparation hâtive. Meiar (2015) souligne que si l'étape de transition est rompue de manière hâtive, le transfert des « *ressources clés* » s'en trouve interrompu. De ce fait, la cohabitation entre le repreneur et le cédant est difficile à prévoir.

Quant aux employés, ils finissent par s'habituer progressivement aux rôles respectifs de leurs interlocuteurs (Boussaguet, 2005).

Certains auteurs comme Bah (2009) et Meiar (2015) considèrent que l'étape de transition est l'étape charnière car elle affecte la pérennité de l'entreprise. D'autres comme Thévenard-Puthod et al. (2014), considèrent que l'étape de management post reprise est cruciale en raison du poids du repreneur et de l'impact de ses décisions sur la pérennité de l'entreprise.

La deuxième étape de la phase d'entrée, l'étape de management post reprise est marquée par le départ du cédant. Une fois que le cédant quitte l'entreprise, le repreneur prend les rênes d'une entreprise qu'il ne connaît pas pour gérer un personnel habitué au cédant (Deschamps et Paturel, 2009). L'étape de management post reprise est une période intense qui regroupe un ensemble de problèmes managériaux fondamentaux en un laps de temps limité. Le repreneur doit alors assumer sa nouvelle responsabilité et prendre en charge ces problèmes.

Après avoir examiné la littérature, nous avons organisé les principales recherches sur la phase d'entrée du repreneur. Les recherches sont classées selon la nature de l'aspect qui caractérise cette phase : social, par les ressources, managérial, entrepreneurial et psycho-cognitif. Bien que ces différents éléments apportent une compréhension de la réalité organisationnelle vécue par le repreneur, cette compréhension est limitée. Le tableau 1 détaille ces différents aspects. Nous avons regroupé les objets des recherches selon l'aspect auquel elles appartiennent.

Dans la littérature, plusieurs enjeux caractérisent la phase d'entrée (Story, 2021 ; Lepercq, 2020 ; Cadieux et Deschamps, 2011) : permettre l'amorce de la socialisation organisationnelle du repreneur, assurer le transfert des compétences techniques et opérationnelles ou tacites, favoriser l'acquisition de la légitimité et le transfert de direction, gagner la confiance du cédant et se faire accepter par le corps social (étape de transition), cristalliser le repreneur dans ses

nouveaux rôles et amener le cédant à se retirer de la direction de son entreprise (étape de management post reprise). Le dernier enjeu est considéré comme un enjeu de l'étape de management post reprise (Lepercq, 2020), mais dans cette recherche, nous le considérons plutôt comme lié à l'étape de transition car l'étape de management post reprise est seulement marquée par la présence du repreneur. Nous considérons que le désengagement du cédant commence dès l'étape de transition.

Dans la première section de ce chapitre nous allons croiser les enjeux de la phase d'entrée selon les différents aspects regroupés dans le tableau ci-dessous. L'aspect social regroupe trois enjeux : permettre l'amorce de la socialisation organisationnelle du repreneur (1), gagner la confiance du cédant et se faire accepter par le corps social (2) et favoriser l'acquisition de la légitimité et le transfert de direction (3). L'aspect managérial regroupe deux enjeux : cristalliser le repreneur dans ses nouveaux rôles (1) et amener le cédant à se retirer de la direction de son entreprise (2). L'aspect lié aux ressources regroupe un seul enjeu : assurer le transfert des compétences techniques et opérationnelles ou tacites (1). Nous remarquons, que les aspects entrepreneuriaux, psycho-cognitif et économiques ne sont pas associés à des enjeux dans la littérature. Il s'agit d'une limite que nous relevons à ce niveau. Dans ce qui suit nous allons détailler les différents enjeux.

Tableau 1: Les approches d'étude de la phase d'entrée du repreneur

Aspects	Perspective théorique	Éléments mis en avant	Auteurs
<b>Aspect social</b>	Socialisation	Les agents socialisateurs Le processus de socialisation	Boussaguet (2005), Boussaguet (2020)
	Confiance	La confiance, l'information	Howorth et al. (2004) ; Ballinger et al. (2009) Ramanantsoa et al. (2007)
	Légitimité	Le processus de légitimité Le lien entre RSE et légitimité	Mazari (2018), De Freyman et al. (2019 : 2021), Ouardi (2012), Cullière (2008)
<b>Aspect lié aux ressources</b>	Ressources	La ressource réseau	De Freyman et al. (2009), Geindre (2009 ; 2012) Saoudi (2010), Van Teeffelen et al. (2011), Bacon et al. (2004)
		Le capital humain	Durst et Gueldenberg (2010)
		Les compétences	Coeurderoy et Lwango (2014), De Boislandelle et Estève, 2016
		Le capital social	Story (2021)
		La relation réseau-reprise	
<b>Aspect managérial</b>	Stratégie	La régénération stratégique	Grazzini et al. (2009), Van Teeffelen et Uhlaner (2010), Cadiou (2011), Chabaud et al. (2011), Yezza et Chabaud (2020)

	Leadership	Les réactions affectives	Ballinger et al. (2010)
	Changement	La dialogique changement-création de valeur	Deschamps (2003)
<b>Aspect cognitif/psychologique</b>	Business model	Les représentations du repreneur et du cédant	Meiar (2015)
	Création de sens	Le processus de création de sens	Mouhli (2019)
	Représentations sociales	Les représentations sociales	Bornard et Thévenard-Puthod (2009)
	Psychosociologie	Les biais comportementaux et cognitifs	Boussaguet et al. (2016) Cadot (2017)
<b>Aspect entrepreneurial</b>	Intensité entrepreneuriale	L'intensité entrepreneuriale et la vision stratégique	Deschamps (2003), D'Andria (2008), Crenn (2008), Hunt et al. (2011)
	Entrée entrepreneuriale	L'opportunité entrepreneuriale	Nordqvist et al. (2013), Cadieux et al. (2014)
	Profil du repreneur	Les stratégies de croissance/profil	Thévenard-Puthod et Picard (2015)

## 1.1. Les enjeux sociaux

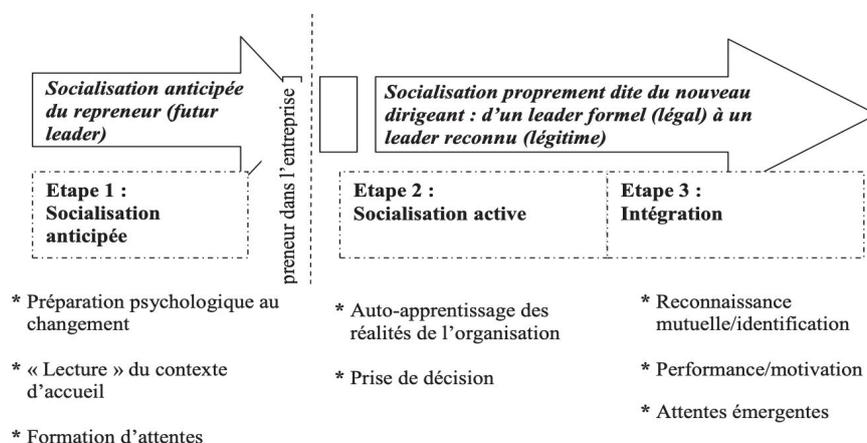
Les enjeux sociaux regroupent les enjeux liés à la socialisation du repreneur, sa quête de légitimité et d'acceptation de la part du corps social.

### 1.1.1. *Se socialiser dans l'organisation*

Selon Stéphan et al. (2016), la socialisation a été étudiée pour la première fois par Merton (1968) et Bourdieu (1994). En RH, le concept a été largement utilisé pour étudier l'intégration des nouveaux employés. L'employé change de rôle et devient un membre à part entière de l'entreprise après son entrée (Stéphan et al., 2016). Le nouvel arrivant crée du sens de la notion de travail et de rôle pendant le processus de socialisation (King et al., 2005). Les surprises et l'incertitude de l'environnement (Moysen et al., 2018) incitent le nouvel entrant à apprendre des choses sur l'entreprise et comment fonctionner efficacement (Ashford et Nurmohamed, 2012 ; Schutte, 2023). Ainsi, il apprend les responsabilités, la culture de l'entreprise et le groupe de travail. La socialisation permet alors de construire du sens dans un nouveau contexte et d'intégrer les normes de l'entreprise (Schutte, 2023).

La notion de socialisation organisationnelle a été par la suite empruntée par Boussaguet (2005) pour caractériser le processus d'intégration du repreneur externe à la suite de son entrée dans l'entreprise rachetée. La socialisation organisationnelle du repreneur est définie alors par Boussaguet (2005) comme « *un processus d'influence mutuelle par lequel le repreneur parvient à « changer » sous l'influence d'agents socialisateurs et en retour, à « transformer » l'organisation sous sa propre influence d'agent socialisateur pour se faire reconnaître comme leader à part entière* » (Boussaguet, 2005, p. 312). Le processus de socialisation du repreneur est composé de trois étapes : la socialisation anticipée, la socialisation active et l'intégration. Il est illustré dans la figure suivante :

**Figure 6 : Le processus de socialisation repreneuriale**



Source : (Boussaguet, 2005, P. 243)

L'étape de socialisation anticipée commence avant l'entrée effective du repreneur en entreprise (Stéphan et al., 2016). Selon Fisher (1997), elle représente une étape de « *préparation psychologique* » pendant laquelle s'anéantissent graduellement les anciens rôles du repreneur. Ce dernier crée des attentes sur la nouvelle expérience avant l'entrée effective en entreprise (Daclin, 2012). Il anticipe également les expériences futures et développe des attentes sur son nouveau rôle (Louis, 1980). La difficulté dans cette étape est d'imaginer la situation qu'il va vivre en fonction des informations limitées dont il dispose (Stéphan et al., 2016). Le risque pour le repreneur durant cette phase est d'avoir « *des attentes idéalisées* » ce qui peut entraîner des désillusions (Louis, 1980 ; Stéphan et al., 2016).

Durant cette première étape, le repreneur se prépare psychologiquement au changement de son statut : il quitte définitivement son ancien statut de "salarié" pour avoir un nouveau statut et un nouveau rôle (Boussaguet, 2005). Il crée et ajuste ses attentes sur la vie organisationnelle post reprise grâce à des immersions préparatoires passées dans l'entreprise (Boussaguet, 2005).

La deuxième étape de socialisation active marque l'entrée effective du repreneur dans l'entreprise (Boussaguet, 2005 ; Daclin, 2012). Il s'agit d'une période intense pour lui puisqu'il va faire face à la réalité (Boussaguet, 2005). Durant cette période, il découvre, cherche des informations, crée du sens, apprend et construit son nouveau rôle de dirigeant. Cette phase est assimilée à un processus itératif entre « *un auto-apprentissage* » et « *la mise en place d'actions* » (Boussaguet, 2005). Selon cette auteure, diverses sources d'informations sont utilisées pour la

recherche d'informations (les propres observations, les échanges avec les salariés...). L'interaction avec les employés favorise d'un côté l'apprentissage du repreneur et de l'autre côté renforce les liens entre eux. Selon l'étude de Boussaguet et Grima (2015), la prise de décisions et la résolution de problèmes au quotidien caractérisent cette phase. Le repreneur s'affirme comme un leader et démontre aux employés qu'il a pris en charge la situation. En fin de compte, ces deux étapes conduisent à l'intégration du repreneur.

La dernière étape d'intégration est marquée par la transformation du repreneur en leader « légitime ». Ainsi, il peut ajouter sa touche personnelle (faire des changements, lancer un nouveau projet...) (Boussaguet, 2005). Il est reconnu par les salariés et n'est plus considéré comme nouveau. Cette dernière étape du processus marque la réussite du processus de socialisation reprenneuriale (Boussaguet, 2005).

***Grâce au processus de socialisation, le repreneur passe d'un “outsider” vers un “insider” (Boussaguet, 2020), reconnu par les salariés.***

### ***1.1.2. Se faire accepter par le corps social***

La socialisation du repreneur et son acceptation sont liées : si la socialisation n'aboutit pas, le repreneur n'est pas accepté. Cette relation est expliquée par Picard et Thévenard-Puthod (2010) ainsi : « *un repreneur dont la socialisation organisationnelle a échoué, peut avoir du mal à se faire accepter comme le nouveau dirigeant ou rencontrer une forte résistance au changement des salariés* » (Picard et Thévenard-Puthod, 2010, p. 2). Dans ce qui suit nous allons détailler l'acceptation (du corps social comme un enjeu à part entière).

L'acceptabilité sociale se définit comme « *un jugement collectif à propos d'une politique ou d'un projet* » (Gendron, 2014, p. 1) ou comme « *la capacité à être perçu comme un membre de l'organisation du fait du partage d'une vision professionnelle, d'une culture d'entreprise, d'un métier ou d'un système de valeurs* » (Lepercq, 2020, p. 45). Dans le cas d'une reprise, le projet de reprise est jugé en étant comparé à ses alternatives. Il est accepté s'il est supérieur aux autres alternatives, ainsi qu'au statu quo (Gendron, 2014). Plus les parties prenantes adhèrent au projet, plus les chances de sa réussite sont élevées (Cadieux et al., 2014).

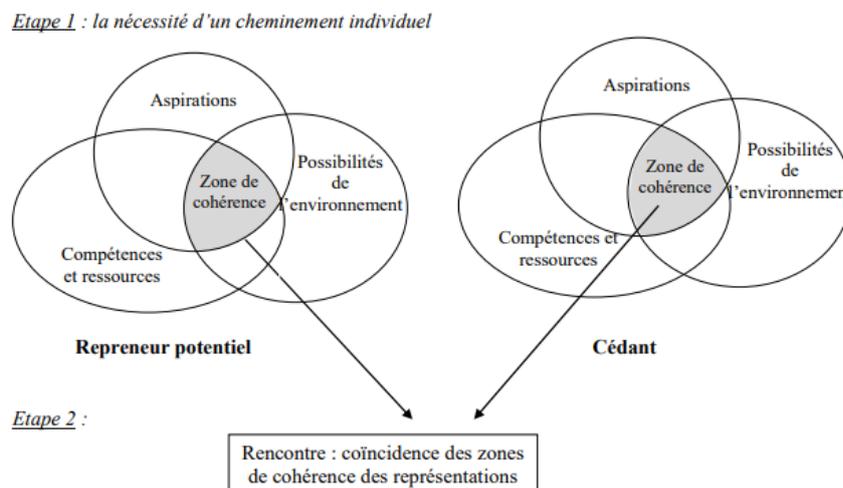
En étant responsable, en présentant aux salariés un projet attractif (Mazari, 2018), le repreneur contribue à « *l'arrimage des intérêts et des compétences* » (Cadieux et al., 2014, p. 45). Le repreneur est alors invité à partager son projet stratégique, tout en incarnant toutes les

individualités et en adaptant ses représentations (Cadieux et Deschamps, 2011). Le partage du projet de reprise avec les employés est un acte de management important.

Par ailleurs, l'acceptabilité sociale dépend des valeurs et de croyances partagées (Gendron, 2014). Le repreneur est invité à ne pas prendre de décisions qui contreviennent trop à la culture et aux valeurs de l'entreprise (Rollin, 2017). Cette tâche n'est pas aisée surtout si le repreneur a une vision court-termiste qui l'empêche de formaliser un projet. Cette vision limitée peut l'affecter négativement en diminuant la confiance des partenaires (Rollin, 2017). En revanche, elle peut être facilitée grâce au transfert de l'identité (de dirigeant d'entreprise) du cédant vers le repreneur (Lepercq, 2020). Selon cet auteur, ce transfert devient aisé quand les deux parties prenantes ont des représentations similaires ou convergentes.

D'ailleurs, pour le cédant, l'aboutissement de la phase de recherche de la cible n'est effectif que s'il y a un matching entre le repreneur et le cédant ainsi qu'une symétrie entre les deux zones de cohérence, comme illustré dans la figure 7. Tout comme le cédant qui va essayer de rendre son entreprise attractive, le repreneur va aussi séduire le cédant pour qu'il puisse se projeter et voir en lui la personne qui va perpétuer son œuvre et assurer sa continuité (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009).

**Figure 7 : Le projet repreneurial comme rencontre de zones de cohérences**



Source : (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009, P. 96)

Le cédant peut jouer un rôle dans la facilitation de l'acceptation du repreneur en l'introduisant auprès des parties prenantes (personnel, fournisseurs...) et en incitant les clients à rester fidèles (Boussaguet et Estève, 2006). Le cédant a également la capacité de rassurer les employés en communiquant et en les sensibilisant. En révélant sa décision de céder, les employés se sentent respectés et mieux préparés à la séparation. Par conséquent, la séparation se fait en douceur, les rumeurs et les appréhensions diminuent (Boussaguet et Estève, 2006) et les employés s'habituent petit à petit au nouveau dirigeant.

L'acceptation des employés est importante du fait que les employés clés assurent la continuité des savoirs (Durst et Guldengerg, 2010). Le repreneur est amené à composer avec des individus qu'il n'a pas choisis et qui ont des motivations différentes (De Boislandelle et Estève, 2015). L'acceptation du repreneur dépend de sa proximité avec les employés. En effet, le corps social d'une entreprise reprise est un système extrêmement serré (Rollin, 2017). Le repreneur est alors invité à atténuer cette relation de proximité du prédécesseur avec les employés, notamment les personnes clés (Rollin, 2017).

Il est chargé de persuader chacun qu'il est approprié pour reprendre l'entreprise (De Freyman et al., 2021). Afin de gagner l'acceptation du corps social et assurer la continuité des savoirs, une des tactiques est de se faire des alliés (Stephan et al., 2016). Il détecte les collaborateurs, développe leur potentiel et constitue son propre noyau dur humain (Stephan et al., 2016). D'autres techniques motivationnelles peuvent être utilisées : l'augmentation de salaire en fonction des compétences, la modification des horaires de travail, la formation, l'aménagement de l'espace de travail, la restructuration du travail ou encore l'évolution de carrière des employés (Saoudi et Gallego, 2011).

D'autres éléments liés à la RSE peuvent favoriser l'acceptation des employés à savoir : l'équité dans la pratique du pouvoir de direction, la promotion de la justice interactionnelle et la redistribution équitable des bénéfices de l'entreprise (Mazari, 2018).

L'acceptation du repreneur dépend enfin, entre autres, de sa formation, de ses expériences antérieures ainsi que son expérience au sein de l'entreprise avant ou après la reprise. Par exemple, l'étude de Bastié et al. (2010) montre que l'expérience du repreneur dans le même domaine ou dans un domaine proche de celui de l'entreprise reprise est susceptible de générer des actions positives chez les fournisseurs (Cadieux et al., 2014).

L'acceptation du repreneur dépend donc de plusieurs éléments. Si le repreneur n'arrive pas à prendre sa place dans l'entreprise, l'autorité sera en faveur du cédant. De même, s'il a du mal à maintenir les relations avec les partenaires historiques, il peut être exposé à des risques impactant fortement l'entreprise (Picard et Thévenard-Puthod, 2010). En revanche, s'il est accepté, il peut bénéficier de différentes formes de soutien social (Bennani et Bertal, 2019) : un soutien émotionnel (confiance, empathie, amour pour l'aider à surmonter une situation professionnelle délicate), un soutien instrumental (outils logistiques et organisationnels nécessaires à la création d'un climat professionnel favorable), un soutien informationnel (informations et conseils afin de bien réaliser ses tâches) et finalement, un soutien d'appréciation (reconnaissance des parties prenantes professionnelles pour ses actions ou réalisations).

En conclusion, l'acceptation des différentes parties prenantes est un enjeu qui impacte le succès à moyen et long terme de l'entreprise reprise (Cullière, 2010).

***Le repreneur, lors de l'étape de transition doit être accepté par les différentes parties prenantes.***

### ***1.1.3. Favoriser l'acquisition de la légitimité, le transfert de direction et de pouvoir***

Trois choses sont à acquérir par le repreneur à la suite de son achat d'entreprise : la légitimité, la direction et le pouvoir.

La légitimité du dirigeant est définie comme « *la reconnaissance (formelle/informelle ; explicite/implicite) par des parties prenantes internes et externes de son droit à gouverner l'entreprise : cette reconnaissance s'appuie sur la croyance desdites parties prenantes dans la validité du pouvoir du dirigeant au regard de valeurs et de normes partagées à propos de la direction d'entreprise* » (Petit et Mari, 2009, p. 18). Le repreneur doit construire sa légitimité auprès des parties prenantes en tant que nouveau dirigeant avec un nouveau projet qui pourrait "perturber" les configurations de pouvoir existantes (Cullière, 2010 ; De Freyman et al., 2021).

Les parties prenantes regroupent l'ensemble des « *acteurs (individuels ou collectifs) concernés par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution* » (Lepercq, 2020, p. 58). La diversité des audiences et des spécificités du processus de rachat peuvent rendre la reconnaissance partielle et non

immédiate (De Freyman et al., 2021). Les parties prenantes forment des jugements en fonction de critères divers : instrumentaux, relationnels et moraux (Tost, 2011).

Plusieurs auteurs ont souligné l'importance de la légitimité du repreneur pour l'exercice de son rôle (Grazzini et al., 2009 ; Boussaguet, 2012 ; De Freyman et al., 2021). En effet, elle favorise l'adhésion des employés à son projet et les encourage à rester dans l'entreprise (Mazari et al., 2020). La question qui se pose : comment acquérir cette légitimité ?

Selon Lamarque et Story (2008), la légitimité se démontre. Le repreneur doit montrer qu'il sait diriger techniquement l'entreprise, faire de bons choix et résoudre des problèmes (Rollin, 2017). Par ailleurs, la légitimité s'acquiert par l'acceptation et la crédibilité de l'action du repreneur (Barach et al., 1988). Le premier élément qui favorise l'acquisition de la légitimité est l'acceptation. Elle est définie comme « *le droit de diriger, accordé au repreneur par les parties prenantes de la cible parce que celles-ci estiment qu'il satisfera à leurs attentes* » (Cullière, 2009, p. 7). Ces attentes sont diverses et dépendent du type de la relation avec le repreneur : le cédant par exemple, souhaite assurer la pérennité de l'entreprise tout en valorisant tout ce qui a été réalisé (Cullière, 2010). Les collaborateurs, à leur tour, forment des attentes à la suite du changement. Ils ont des attentes relatives à leurs conditions matérielles et identitaires (Lepercq, 2020). Quant aux partenaires externes comme les clients ou les fournisseurs, leurs attentes sont plutôt relatives à la continuité (Lepercq, 2020), voire à l'amélioration des relations existantes. Le tableau 2 ci-dessous regroupe les principaux intérêts/attentes des parties prenantes de l'entreprise reprise les unes envers les autres. La satisfaction de ces différentes attentes améliore alors l'acceptabilité du repreneur et de la sorte sa légitimité.

Tableau 2 : Les parties prenantes d'un projet de reprise avec les principaux intérêts

	<b>Entreprise</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Cédant</b>	<b>Repreneur</b>
<b>Entreprise</b>		Interrogations sur la poursuite des relations	Abandon pour certains Opportunité de son départ pour d'autres	Craintes (projet, compétences, management, organisation...) Attentes/espoir
<b>Partenaires</b>	Réactions du corps social ? Départ d'alliés ? Changement des pratiques et du climat relationnel ? Maintien ou amélioration des relations Peurs matérielles et culturelles Continuité et reproduction de l'existant, valorisation de son vécu, rassurer		Incitation du repreneur par le cédant à la continuité Valorisation des partenaires auprès du repreneur	Ouverture Dialogue Non remise en cause de positions acquises Déblocage des situations
<b>Cédant</b>	Transmission en douceur Pas de mauvaise surprise Pérenniser l'entreprise, respecter ses réalisations	Continuité Absence de rupture		Continuité Pas de rupture Pas d'erreur stratégique
<b>Repreneur</b>	Adhésion rapide Pas de mauvaise surprise (conflit, opposition...) Compétences Mobilisation	Stabilité des positions à CT et MT Opportunités de débloquent des situations Réduction du risque stratégique Nouvelles relations éventuelles Innovation	Valorisation du repreneur Présentation et introduction auprès des partenaires Transfert du savoir-faire relationnel et professionnel	

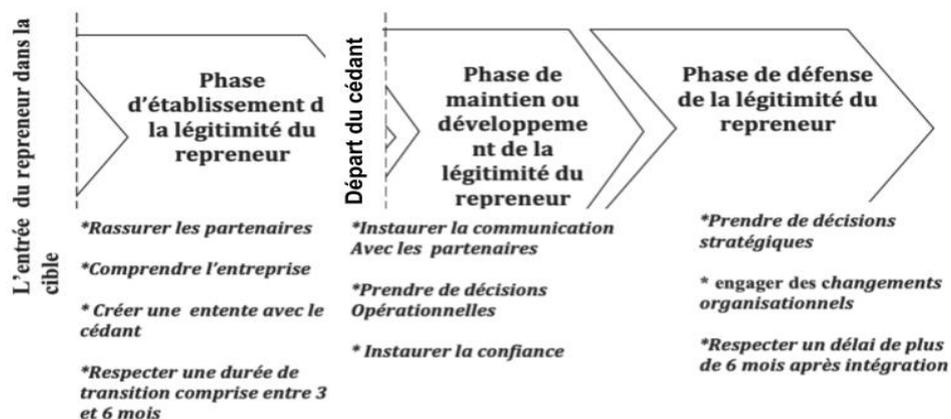
Source : Adapté de Rollin (2017) et De Boislandelle et Estève (2015)

Le deuxième élément qui favorise l'acquisition de la légitimité est la crédibilité. Il s'agit de « la reconnaissance par les parties prenantes des compétences techniques et managériales du successeur » (Lepercq, 2020, p. 66). Le comportement et les propos du repreneur sont cruciaux car ils sont interprétés par les employés. Les erreurs de gestion ou d'appréciation sont délicates et peuvent affecter sa réputation auprès du personnel et sa qualité de leader (Mouhli, 2016).

D'autres éléments peuvent aider le repreneur à devenir légitime à savoir : les compétences professionnelles (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Chabert, 2005), le partage du projet de reprise et l'écoute (Boussaguet, 2008), le développement de l'entreprise (Tyler, 1997), le relationnel (Tost, 2011). Grâce à ces différents éléments, le repreneur peut être reconnu en tant que leader légitime respecté par les parties prenantes (Mazari et al., 2020 ; Grazzini et al., 2009).

Dans une approche processuelle, Ouardi (2012) affirme que la légitimité du repreneur s'acquiert selon un processus en trois étapes : établissement de légitimité, maintien de légitimité et défense de légitimité. La figure suivante détaille ce processus.

**Figure 8 : Le processus de légitimité du repreneur**



Source : (Ouardi, 2016, P. 219)

La première phase d'établissement de la légitimité coïncide avec l'étape de transition du processus repreneurial. Le repreneur est tenu de rassurer les parties prenantes, de développer une relation positive avec le cédant et de connaître l'organisation. Pendant la deuxième phase, le repreneur maintient ou développe sa légitimité. À la suite du départ du cédant, le repreneur doit s'affirmer pleinement dans son nouveau rôle de leader. La communication interne, la

confiance et la prise de décisions sont des éléments clés. La dernière phase concerne la phase de défense de la légitimité qui se manifeste par le début de la mise en œuvre des changements stratégiques et du projet de reprise. Pour une performance globale satisfaisante, l'engagement des changements peut se faire à l'issue d'une période d'attente de six semaines voire plus (Ouardi, 2012).

En plus de la légitimité, le repreneur est amené à assurer le transfert de la direction et du pouvoir (Cadieux et Deschamps, 2011). En effet, le transfert d'entreprise implique non seulement un changement de direction, mais aussi un changement de pouvoir (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Il est à noter que pour le cédant, la passation du pouvoir n'est pas chose aisée. Pour lui, il est difficile de croire que l'entreprise qu'il a fondée pourrait survivre sans lui (Cadieux et Deschamps, 2011). Ce pouvoir se décline en quatre composantes : le pouvoir de contrôle (prise de risque et le contrôle en tant qu'actionnaire), le pouvoir décisionnel qui concerne le développement de l'entreprise et son futur, le pouvoir de partager sa vision et de donner vie à l'entreprise en tant qu'animateur et finalement, le pouvoir de piloter l'entreprise et la développer (Cadieux et Deschamps, 2011). Le pouvoir de contrôle est transféré au début de l'étape de transition alors que les pouvoirs décisionnels et de gestion sont acquis à l'issue de cette phase. Le repreneur doit agir à coups sûrs, décider prudemment et minimiser les erreurs pour préserver sa "*légitimité patronale*" (Rollin, 2017).

Quand le cédant se désengage, le repreneur devient autonome. Il peut commencer à mettre en œuvre sa vision d'entreprise (Lepercq, 2020).

***Le repreneur lors de l'étape de transition et de management post reprise, est amené à favoriser l'acquisition de la légitimité, le transfert de direction et de pouvoir.***

## **1.2. Les enjeux managériaux**

Le repreneur à la suite du rachat de l'entreprise, devient son propriétaire et son dirigeant (Deschamps, 2018). Il assure la gestion de l'entreprise d'abord en présence du cédant lors de l'étape de transition et aussi quand il est seul à prendre les rênes (Deschamps et Paturel, 2009). L'étape de management post reprise est une période intense qui regroupe en un laps de temps limité, un ensemble de problématiques managériales fondamentales (Mouhli, 2016). Le repreneur doit alors prendre sa nouvelle fonction et gérer ces problématiques et ce, durant les deux étapes (de transition et de management post reprise).

### 1.2.1. Amener le cédant à se retirer de son entreprise

Commençons par ces différents témoignages :

« Le lundi matin, lorsque je suis arrivé sur le parking de l'entreprise dont je venais de faire l'acquisition, j'ai voulu garer ma voiture à l'emplacement marqué Direction, mais la Mercedes Noire du cédant y était déjà, ou encore ! J'ai dû trouver une place tout au fond de la cour ! Je suis entré dans le hall de réception de l'entreprise et la personne chargée de l'accueil m'a dit "Bonjour Monsieur ! Avec qui avez-vous rendez-vous ? Qui dois-je annoncer ? Ainsi a commencé ma prise de fonction ! » (Rollin, 2017, p. 6).

« Entre le cédant et moi, la situation a longtemps été confuse. Les gens continuaient à s'adresser à lui, à attendre ses directives. Je m'apercevais que je n'étais pas encore le patron chez moi » (Rollin, 2017, p. 38).

Ces deux témoignages montrent que la présence du cédant en entreprise en même temps que le repreneur peut être problématique. Plusieurs raisons peuvent rendre cette cohabitation conflictuelle ou difficile : la difficulté du cédant de se séparer de son entreprise, sa personnalité forte qui peut atténuer la crédibilité du repreneur, des divergences dans le style de management et finalement la découverte de surprises nommés parfois « *cadavres dans les placards* » (Boussaguet et Estève, 2006).

Lors de l'étape de transition, le prédécesseur et le repreneur cohabitent dans l'entreprise. Le repreneur est invité à s'affirmer comme le leader (Mazari, 2018 ; Boussaguet, 2005) en menant une « action forte » vis-à-vis des membres de l'organisation (Boussaguet, 2005). Dans ce cadre, le repreneur a souvent besoin de se démarquer du cédant en apportant sa propre touche à l'organisation (ex : nouvelles idées), en développant l'entreprise (ex : chercher de nouveaux clients) (Mazari, 2018) ou en mettant en œuvre des changements (Mouhli, 2016). Selon Rollin (2006), trois formes de changement peuvent accompagner l'entrée du repreneur :

- adoption d'un "*comportement symbolique fort*" pour se démarquer du cédant susceptible de générer des sentiments positifs chez les différentes parties prenantes ;

- traitement de sujets urgents et délicats : débloquer des situations ou répondre à des nécessités (évolution des fiches de postes, réactivation de projets...). Il ne s'agit pas de décisions révolutionnaires mais plutôt des décisions qui montrent qu'il est à l'écoute et qu'il fait évoluer les choses : un investissement qui rend les tâches plus faciles pour les employés, une réparation, l'achat d'une nouvelle machine (Rollin, 2017). Cet auteur note que les décisions doivent être

prises rapidement car plus le repreneur attend pour les prendre, plus il sera difficile d'échanger autour de ces éléments ;

- évolution des responsabilités et délégation : préparer les employés à de grands changements en amorçant des petits, comme la délégation de tâches simples ou la responsabilisation de certains employés (Ouardi, 2012).

Afin de faciliter la sortie du cédant de l'entreprise, le repreneur peut accompagner le cédant dans son processus de deuil, en étant empathique, en soignant ses mots et en restant lucide. En effet, le dirigeant considère son entreprise comme « *une prolongation de lui-même* » (Bah, 2009). Sa séparation de l'entreprise est une expérience douloureuse puisqu'elle représente un élément central de son identité (Mazari, 2018). Le détachement peut devenir plus fluide si le cédant se rassure que le repreneur assure la continuité de son œuvre et maintient les emplois (Bah, 2009). Quand le cédant a l'impression qu'il est compris et que l'entreprise est pérennisée en étant entre de bonnes mains (Meniaoui et al., 2021) la passation devient facile (Boussaguet et Estève, 2006).

***Le repreneur lors de l'étape de transition, cherche son indépendance et doit amener le cédant à se retirer de manière fluide.***

### ***1.2.2. Cristalliser le repreneur dans ses nouvelles fonctions***

Même si le repreneur ait occupé des postes importants dans de grandes ou très grandes entreprises, gérer une entreprise reprise est différent. C'est une nouveauté pour lui. Avant, il appliquait des stratégies élaborées par d'autres et il était supporté par des différents services à sa disposition (ressources humaines, marketing, communication...) (Rollin, 2017). Cet auteur illustre cette idée ainsi :

« *Les Managers, dans les grands groupes, tendent à devenir les simples applicateurs de décisions prises quelque part dans le monde, qui leur échappent complètement* »  
(Rollin, 2017, p. 68).

La signature du protocole d'achat représente un moment délicat qui marque le début de son nouveau rôle. Il s'agit d'une transition de rôle pour lui. La transition de rôle fait référence à des mouvements psychologiques et physiques au sein d'un système social : lors de désengagement d'un rôle et d'engagement dans un autre (Ashforth, 2015). Le statut social, les responsabilités, les compétences et les tâches qui composent son travail subissent des changements (Cadieux

et Deschamps, 2011). Le changement de statut de salarié vers celui de chef d'entreprise ou repreneur est marqué par le changement des responsabilités (Boussaguet, 2015). Les responsabilités se multiplient :

« *Quand j'ai repris l'entreprise de logiciels liés à l'éclairage public de 10 personnes, je ne me doutais pas que j'aurais à la fois à m'occuper de l'intendance de l'entreprise, de sa gestion, du commercial, du suivi de chantier, de la motivation des salariés, des formalités administratives... Je ne le regrette pas, mais que de changements dans ma vie professionnelle !* » (Cadieux et Deschamps, 2011, p. 67).

Ce basculement marque un "point de non-retour" et le repreneur assume alors les différentes conséquences financières et/ou psychologiques de ce changement (Cadieux et Deschamps, 2011).

« *Quand le repreneur reprend une entreprise, il peut ne pas être le même en perdant son statut social ou professionnel et même son ego !* » (Rollin, 2017).

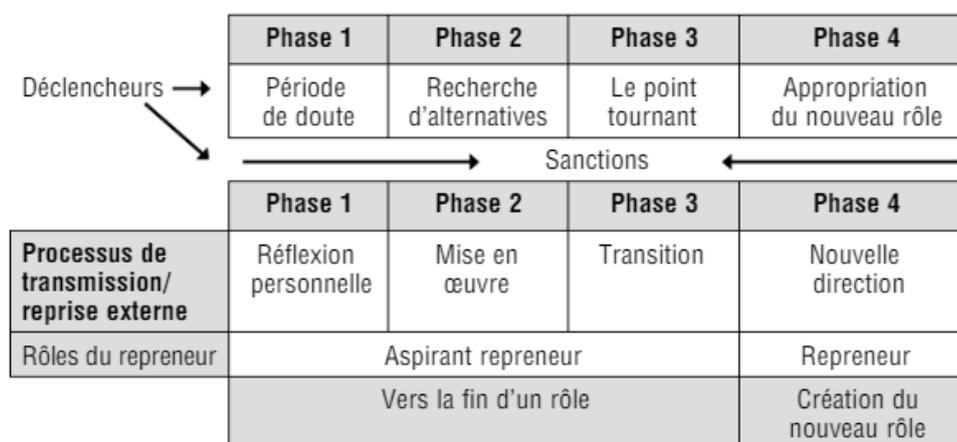
Le changement de rôle peut s'accompagner d'un changement d'identité. Ce changement s'illustre ainsi :

« *Alors que j'avais été directeur pour l'Europe d'une grande société de services informatiques, à partir du moment où j'ai repris cette entreprise de plâtrerie peinture, un de mes amis, cadre dirigeant, a pris l'habitude de me saluer en disant « Bonjour le peintre, comment vas-tu ? ». Même si on a le sens de l'humour, c'est parfois difficile à vivre !* » (Rollin, 2017, p. 56).

Le repreneur va donc porter un nouveau costume en rupture avec son univers professionnel précédent : la distance avec le terrain, le rapport à l'entreprise, les collaborateurs avec qui il va travailler (Rollin, 2017). Un sentiment de rupture de vie accompagne ce changement de rôle et ce pour le repreneur ainsi que le cédant. Ce sentiment est accompagné d'appréhensions comme la perte de l'inconnu ou la perte de repères si bien qu'ils doivent se préparer émotionnellement à cette épreuve (Boussaguet, 2015).

Selon Boussaguet (2005) l'acquisition de rôle du repreneur suit un processus. Ce processus est double engageant le repreneur ainsi que le cédant. La figure ci-dessous illustre ce processus de changement de rôle. Les rôles des deux parties prenantes évoluent de manière imbriquée (Bayad et Barbot, 2002).

**Figure 9 : Le processus de changement de rôle du repreneur**



Source : (Cadieux et Deschamps, 2011, P. 75)

Les deux protagonistes accomplissent des objectifs personnels tout au long du processus, qui se croisent vers la fin et marquent le changement réel de rôles (Cadieux et Deschamps, 2011). Une fois la décision de reprise prise, l'implication du repreneur dans son rôle actuel commence à diminuer au profit de son projet de reprise (Cadieux et Deschamps, 2011). En conséquence, ses comportements changent en fonction de son nouveau projet ; il peut adhérer à une association pour se préparer à la reprise ou commencer à élargir son réseau professionnel (Cadieux et Deschamps, 2011).

Par la suite, une fois les parties prenantes convaincues par le projet de reprise, le repreneur prend alors le rôle d'un dirigeant d'entreprise. A la fin du processus, lors de la phase d'entrée dans la cible, les rôles s'inversent. Quand le prédécesseur cède toute son activité professionnelle, il quitte son rôle de cédant, revêt un nouveau rôle, tandis que le repreneur acquiert le rôle de propriétaire-dirigeant (Cadieux et Deschamps, 2011). Le repreneur se débarrasse aussi de son « rôle passif » vers un rôle plus actif et « transformateur » ce qui le rend « exceptionnel » (Boussaguet, 2005). Le rôle du repreneur consiste tout d'abord à rassurer et informer les employés. Il est là pour montrer une forme de soutien organisationnel et hiérarchique (Bennani et Bertal, 2019) pour les employés en réduisant les incertitudes et en améliorant les conditions de travail. Il a aussi d'autres rôles. Sa vie professionnelle est marquée par une surcharge de travail, une prise de décisions rapides et urgentes, des situations nouvelles et des contraintes à surmonter (Boussaguet, 2015).

***L'étape de management post reprise marque le changement de rôle du repreneur.***

### 1.3. Les enjeux liés aux ressources

#### 1.3.1. Assurer le transfert des ressources et compétences techniques, ou opérationnelles

Selon Boistel (2008), l'entreprise est constituée de six ressources : les ressources financières, les ressources humaines, les ressources physiques, les ressources organisationnelles, les ressources technologiques et les ressources réputationnelles. Ces ressources peuvent être transformées en compétences grâce à leur combinaison et coordination (Boistel, 2008). Elles sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Les types de ressources au sein d'une entreprise

Les ressources financières	Les ressources humaines	Les ressources physiques	Les ressources organisationnelles	Les ressources technologiques	Les ressources réputationnelles
Capacité d'autofinancement, taux d'endettement, volume de trésorerie...	Nombre de salariés, niveau de qualification, expérience, intelligence...	Sites de production et leur localisation géographique, terrains, machines, stocks...	Systèmes d'information, normes iso, procédures, mécanismes de coordination...	Savoir-faire, brevets...	Marques, notoriété, image, réputation de l'entreprise...

Source : Adapté de Boistel (2008)

Ces différentes ressources peuvent être regroupées en 3 grandes catégories selon le critère de palpabilité (Bharadwaj, 2000) à savoir :

- Les ressources tangibles : les éléments physiques (les équipements et le matériel) auxquels s'ajoute le capital financier.
- Les ressources intangibles : la réputation, la qualité des produits et l'image de marque...
- Les ressources en personnel : la culture organisationnelle, la loyauté, le savoir-faire technique et autres connaissances.

Lors de la reprise, plusieurs ressources sont transférables à la suite de la signature de l'acte de cession comme les ressources tangibles et intangibles et d'autres comme les ressources en personnel sont à transférer à la suite de son entrée. Le repreneur doit garantir le transfert des différentes ressources.

Le transfert de ressources tangibles ou intangibles (émotionnelles ou informatives) représente une forme de soutien social qui aide l'individu à s'ajuster à de nouvelles situations (Pariat, 2008). Toutefois, les ressources intangibles comme l'expérience personnelle et l'expertise des salariés sont difficilement transférables à cause de leur caractère réticulaire, singulier et immatériel (Cadieux et Deschamps, 2011 ; De Boislandelle et Estève, 2019). Les ressources intangibles comme l'identité, la culture et le réseau social conditionnent la pérennité de la reprise mais ces éléments sont-ils transférables ? Existe-t-il des facteurs qui favorisent ce transfert ou au contraire qui le freinent ? Le repreneur peut-il devenir le dirigeant tout en acquérant tous ces éléments ? (Geindre, 2009).

Même si le repreneur a travaillé dans une grande entreprise, cela ne garantit pas qu'il réussira comme dirigeant d'une PME (Boussaguet et Estève, 2006). Bien que les dirigeants possèdent des qualités professionnelles importantes, ils manquent de connaissances sur les caractéristiques spécifiques de la PME et de la vie d'un dirigeant de PME (Boussaguet et Estève, 2006). Ils ont alors besoin d'apprendre, d'acquérir et de développer leurs compétences. Le repreneur, comme le dirigeant, n'arrive jamais à la tête d'une entreprise avec toutes les compétences managériales innées (Haddadj et d'Andria, 2001). En revanche, il est censé disposer des compétences suivantes : les compétences managériales (capacité de coordonner et de gérer des équipes), les compétences entrepreneuriales et les compétences techniques (connaissance de la technologie, des processus...) (Bayad et al., 2006). Les compétences managériales se développent progressivement avec une approche stratégique peu structurée (Kokou Dokou et Vernier, 2006), alors que les compétences techniques et entrepreneuriales peuvent être transférées durant l'étape de transition (Lepercq, 2020). Plusieurs connaissances peuvent être transférées du cédant ou des employés vers le repreneur.

Pour Geindre (2012), une des difficultés majeures de la transmission est la perte des différents savoirs du cédant. Les ressources intangibles, selon lui, représentent la base des compétences clés de l'entreprise. Le cédant doit alors céder son "tour de mains", le savoir-faire accumulé durant les années de direction de l'entreprise reprise, la stratégie gagnante de l'entreprise (Rollin, 2017 ; Lepercq, 2020) ainsi que les secrets commerciaux de l'entreprise (Hall, 1992). Il est difficile pour le repreneur de s'informer sur la gestion de l'entreprise reprise avant son arrivée. Partager le bureau avec le cédant permet de transférer certaines clés de réussite et présente une occasion pour le repreneur de poser certaines questions du type : « Comment vous y êtes-vous pris pour... ? » ou « Qu'avez-vous fait en cette circonstance... ? » (Rollin, 2017).

En plus de ces connaissances, le cédant est invité à transférer au repreneur son expérience (son savoir-faire), sa conception de l'entreprise et de sa culture (son savoir être), ainsi que les différentes relations qu'il entretenait avec les différentes parties prenantes (Mazari, 2018).

*Le repreneur lors de l'étape de transition, est invité à assurer l'acquisition des ressources et compétences techniques, ou opérationnelles.*

## **II. LA FACETTE CACHÉE DE LA PHASE D'ENTRÉE : DES ENJEUX CONTRADICTOIRES**

La phase d'entrée (étape de transition et étape de management post reprise) est accompagnée de différents enjeux : sociaux (se socialiser, se faire accepter par le corps social, favoriser l'acquisition de légitimité et le transfert de direction/pouvoir), managériaux (amener le cédant à se retirer et cristalliser le repreneur dans ses nouvelles fonctions) et des enjeux liés aux ressources (assurer le transfert de ressources/compétences techniques et opérationnelles). Chaque enjeu, en réalité, a une facette cachée. Nous allons détailler dans ce qui suit la facette cachée de chaque enjeu.

### **2.1. La facette cachée des enjeux sociaux**

La solitude, tout comme la résistance des salariés et la non-acceptation du repreneur, représentent des manifestations de ce qui se passe réellement en entreprise à l'issue de l'entrée du repreneur. Ces enjeux ne traduisent pas « ce qu'il faut faire » mais plutôt ce que le repreneur vit ou ce qui se passe réellement lors de cette phase. Les trois enjeux sociaux de la phase d'entrée ont les facettes cachées suivantes :

#### **2.1.1. Être socialisé dans l'entreprise mais seul**

Le repreneur est le dirigeant-proprétaire de l'entreprise (Deschamps, 2000 ; Cadieux et Deschamps, 2011). Avant de reprendre l'entreprise, il fait le deuil de son emploi précédent et s'habitue à la solitude d'un dirigeant. (Stephan et al., 2016). Il se retrouve seul face à lui-même et aux autres parce qu'il n'est pas prêt à affronter ce sentiment de solitude. Il est seul à prendre des risques, à se tromper et à être responsable (Boussaguet, 2015). En effet, le repreneur, en tant que dirigeant, est la « *clef de voûte du système organisationnel* » qui prend des décisions, imagine une vision et la réalise (Faber, 2000). La solitude accompagne le dirigeant quand il prend des décisions stratégiques. Or, tout est stratégique en PME (Torrès, 2015). Bien qu'il

consulte ou en discute avec des experts, il se trouve seul face à ses décisions (Halévy, 2016). En revanche, le repreneur qui reprend en duo (avec un deuxième repreneur) ou en groupe (des salariés en coopérative) prend des décisions de manière collective si bien qu'il se sente moins seul. Quant aux employés du réseau SCOP, ils peuvent bénéficier de l'accompagnement par le mouvement des SCOP (Deschamps, 2003) ce qui réduit leur solitude.

En réalité, la solitude n'est pas ressentie si la personne est seule mais si elle n'a pas la ou les relations dont elle a besoin (Joyeau et al., 2018). Même si le propriétaire-dirigeant a des contacts sociaux, le manque de connectivité crée cette solitude (Fernet et al., 2016). Il éprouve un sentiment « *d'étrangeté ou d'extériorité* » tout en présumant qu'il est seul face à un "*groupe uni*" constitué des différentes parties prenantes (Boussagnet, 2015). Le Chat et Torrès (2016) affirment que la solitude et l'isolement ne sont pas uniques mais divers, à multiples facettes prenant jusqu'à 7 formes : solitude dans la décision, solitude statutaire, solitude relationnelle, solitude professionnelle, solitude situationnelle, solitude existentielle et finalement solitude collective (Cf. tableau 4).

Tableau 4 : Les différentes formes de solitude

Forme de solitude	Définition	Risque
<b>Solitude dans la décision</b>	Être seul à décider et à assumer ses choix en cas d'échec	Ne pas parvenir à décider, refuser ou différer la prise de décision
<b>Solitude statutaire</b>	Être un exemple, un symbole, un dirigeant qui porte un masque et qui cache ses doutes et ses émotions	Perdre le contact avec la réalité du marché et de l'entreprise
<b>Solitude relationnelle</b>	Le dirigeant manque les « bonnes relations » pour faire évoluer son projet (manque d'un bras droit avec qui partager et discuter, manque de ressources pour se faire conseiller, difficulté à impliquer les collaborateurs...)	Être seul dans la réflexion et prendre de mauvaises décisions
<b>Solitude professionnelle</b>	Le dirigeant a un déficit de compétences et d'expertise, un manque de formation à la direction ou d'outils pour être à jour au niveau juridique par exemple	Manquer de lucidité sur les forces et les limites de l'entreprise
<b>Solitude existentielle</b>	Le dirigeant, sous l'effet de déception, de fatigue ou d'ennui, se demande s'il s'est trompé de chemin ou s'il a beaucoup perdu en faisant ce choix. Sa réalité est moins excitante et moins belle que prévu.	Démotiver ses équipes en laissant paraître son mal-être
<b>Solitude situationnelle</b>	Le dirigeant vit une expérience difficile (dépôt de bilan, redressement fiscal, trahison d'un collaborateur...)	L'effondrement professionnel ou burn-out patronal
<b>Solitude collective</b>	Le dirigeant, comme les autres dirigeants de PME françaises, manque de reconnaissance (le sentiment de ne pas exister socialement, de ne pas être compris par les pouvoirs publics et le sentiment d'être l'objet d'une défiance injustifiée de la part des syndicats de salariés)	Absence d'image et de représentations positives du dirigeant de PME ou d'ETI

Source : Adapté de Torrès et Targy (2016)

Un repreneur est susceptible de vivre plusieurs types de solitude simultanément. Comme le témoigne un repreneur d'une entreprise de 7 salariés qui a vécu une solitude relationnelle :

« Au début, j'avais 4 salariés. Et puis, j'ai doublé le chiffre d'affaires, le nombre de clients, je suis passé à 7 salariés... J'ai fait du bon boulot, mais je m'ennuyais. C'était la solitude totale. Je n'avais pas de challenge intellectuel et personne d'assez bon niveau pour parler du développement de l'entreprise. Je n'avais pas les moyens de prendre un bon manager non plus. Il y avait un commercial, j'en aurais bien fait mon bras droit, mais lui n'était pas dans cet état d'esprit. Il ne voulait pas. J'étais le patron, c'était à moi de prendre les décisions, il ne voulait pas s'en mêler » (Torrès et Targy, 2016, p. 44).

Dans la même étude sur la solitude des dirigeants, un repreneur qui a vécu une solitude situationnelle, témoigne :

« J'ai une de mes filiales qui a déposé le bilan. Ça a été moins traumatisant que je le craignais. Je suis tombé sur un administrateur super. Mais c'est dur, tu es tout seul, en face du mandataire judiciaire, du juge, tu es en première ligne. Je m'attendais au pire parce que j'en avais beaucoup entendu parler. Là, tu es tout seul pour défendre ton truc, prouver que tu es de bonne foi » (BPI France, 2016, p. 49).

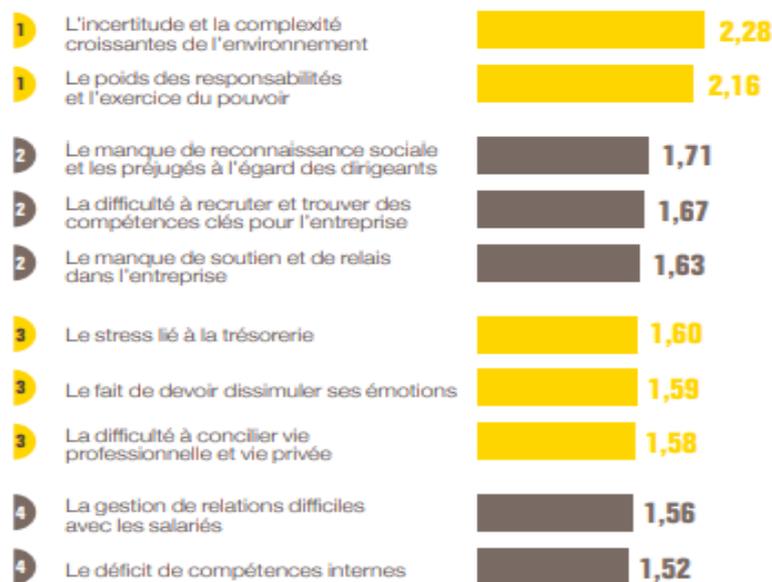
Le sentiment de solitude du repreneur est lié en grande partie à sa capacité à gérer dans un contexte méconnu (Rollin, 2017). Le repreneur exerce parfois le métier de dirigeant de PME pour la première fois ou bien dans un secteur d'activité qu'il vient de découvrir (De Boislandelle et Estève, 2015). Il se sent alors dans certains cas comme un étranger (Mouhli, 2016). Ce sentiment diminue au fur et à mesure de sa montée en compétence (Rollin, 2017).

La solitude peut être également considérée comme une réponse aux stressseurs (Fernet et al., 2016). En effet, le dirigeant est exposé à différents problèmes managériaux si bien qu'il peut choisir de se détacher pour se protéger des critiques ou défendre les intérêts des différentes parties prenantes. Elle devient alors une stratégie adaptative (Fernet et al., 2016).

Le repreneur peut aussi faire face à un risque d'isolement qui découle du sentiment de solitude ressenti face à des responsabilités en croissance à la suite de son changement de statut (Boussaguet, 2015). L'isolement c'est une solitude subie qui représente un désir d'interdépendance ou de partage qui est refusé par les circonstances (Halévy, 2016) ou encore le sentiment « d'être vulnérable, mis à l'écart, manquer d'appui, de soutien, de ressources... » (Torrès et Targy, 2016, p. 3). Il est à noter que la solitude et l'isolement sont deux notions étroitement liées. La solitude n'entraîne pas nécessairement le sentiment d'isolement. La solitude est reconnue comme la contrepartie de la prise de pouvoir et de la direction d'une

entreprise. La différence entre l'isolement et la solitude est que la solitude est inhérente à la fonction de dirigeant alors que l'isolement ne l'est pas (BPI France, 2016). La solitude peut être intriguée par différents facteurs comme la pénurie de ressources (financières, temps, ressources et compétences...). De même, l'isolement émerge en fonction de plusieurs facteurs déclencheurs comme le déficit de ressources ou la complexité de l'environnement. Les différents facteurs sont illustrés dans la figure ci-dessous :

**Figure 10 : Les facteurs déclencheurs d'isolement du dirigeant**



Source : (Torrès et Targy, 2016, P. 31)

Le partage est au centre des solutions suggérées par Le Chat et Torrès (2016) pour vaincre la solitude et l'isolement. Par exemple, ils suggèrent l'adhésion aux réseaux professionnels, le partage du capital et des décisions et le développement d'un Leadership plus collaboratif. Rollin (2017) recommande à son tour de s'entourer d'accompagnateurs.

Nous avons noté dans la première partie que le premier enjeu du repreneur externe est de se socialiser, de se transformer d'un « *outsider* » vers un « *insider* » (Boussaguet, 2005). Bien que le repreneur soit bien entouré par les employés, en lien régulier avec les différentes parties prenantes, il est seul à assumer son rôle et à décider. D'où l'idée retenue suivante :

***Le repreneur, lors de la phase d'entrée, est certes socialisé et entouré, mais seul.***

### **2.1.2. Se faire accepter par le corps social mais faire face à des résistances au changement**

Boussaguet (2005), en décrivant les repreneurs PPE, affirme :

« Ces nouveaux dirigeants ne sont pas à l'abri de symptômes de rejet. Ils doivent comprendre qu'à ce moment-là, ce sont des « leaders candides » dans une entreprise dont ils sont exclus mais de laquelle ils doivent se faire accepter » (Boussaguet, 2015, p. 66)

Se faire accepter par le corps social ne signifie pas toujours une transition fluide sans tensions. En raison de la petite taille de l'entreprise, la proximité entre les employés et le cédant peut rendre l'entrée du repreneur difficile à accepter (Saoudi et al., 2010). Cette proximité complexifie la mission du repreneur (Mouhli, 2016). Le repreneur est invité à intégrer ce groupe « fermé » et devenir proche du corps social car une distance vis à vis des employés peut s'avérer nocive comme le témoigne ce repreneur :

« Dans la troisième entreprise que j'ai reprise, je n'ai pas pris le pouvoir, au sens humain du terme. Je l'avais au sens financier et stratégique. Mais, dans la vie de tous les jours, je n'avais pas le pouvoir. C'est d'abord une question de présence. J'étais dans l'entreprise une fois par semaine. Je passais la journée avec l'encadrement. On me racontait bien ce qu'on voulait me raconter, malgré ce que je m'efforçais de voir. Ce n'est pas moi qui commandais, mais l'encadrement, commercial notamment, avec lequel je n'avais que peu d'affinités. Le pouvoir financier n'est donc pas suffisant. Reprendre une entreprise et ne pas être sur le terrain à se préoccuper d'opérationnel, cela ne marche pas ! » (Rollin, 2017, p. 89).

Dans le cas des acquisitions et fusions, les phases d'intégration s'accompagnent de difficultés causées par des émotions négatives d'anxiété, de peur et de colère si bien que les objectifs fixés pour la phase post acquisition ne sont pas atteints (Vuori et al., 2018). Dans le cadre des reprises par un repreneur PPE, l'entrée du repreneur en PME est une source d'anxiété et de peur pour les employés (D'Andria, 2008 ; Cadieux et Deschamps, 2011). Le repreneur peut être surveillé avec suspicion et méfiance (Cadieux et Deschamps, 2011). Entre peurs, rumeurs, curiosité et espoir, les employés sont en observation. Des émotions confuses et contradictoires les poussent parfois à résister au changement (Cadieux et Deschamps, 2011). Dans cette situation, ils cherchent des réponses à des questions comme : « Va-t-il y arriver ? » « En est-il capable ? » (Cadieux et Deschamps, 2011). Les témoignages de certains repreneurs appuient cette idée :

« *Au départ, quand vous reprenez une entreprise, on se méfie. Vous êtes le méchant garçon qui arrive* » (repreneur) ;

« *Les gens ont peur. Ils n'ont pas confiance. Vous venez de détruire leur univers, leur train-train.* » (Repreneur) » (Boussaguet, 2005, p. 303-305)

L'anxiété des employés peut se manifester sous forme de grèves, d'absentéisme ou autres formes de résistance à ce changement de direction (Mazari, 2018). Cette résistance peut être tacite ou explicite. Elle peut aller de la colère ou du rejet jusqu'à l'absentéisme, la réduction de la performance et du développement de l'entreprise voire un départ définitif de l'entreprise (Vuori et al., 2018). Elle peut toucher un employé sur deux constituant ainsi un problème pour le repreneur (Cadieux et Deschamps, 2011).

Les conséquences de ces attitudes peuvent être importantes et peuvent se traduire par la dégradation de l'environnement social et la perte des compétences. La perte de personnes clés engendre des coûts de remplacement et des départs élevés, des coûts liés à la dégradation de l'image de l'entreprise ainsi que des coûts de nature temporelle (délais d'attente, de recrutement et de formation longs) (Saoudi et Gallego, 2011).

L'enjeu est alors de se faire accepter tout en réduisant les résistances. Toutefois, se faire accepter par le corps social ne signifie pas accepter toutes les demandes/attentes de toutes les parties prenantes (notamment les employés) et ne réaliser aucun changement. Le repreneur peut changer le style ou le modèle de management (Rollin, 2017). Un repreneur témoigne :

« *L'entreprise avait un patron très autoritaire. À mon arrivée, tous les collaborateurs voulaient prendre des initiatives. J'ai expliqué dans mon projet que j'avais la volonté d'accéder à leur demande, en insistant cependant sur le fait que ce ne serait pas facile. Parce qu'en face des responsabilités, il faudrait des résultats* » (Rollin, 2017, p. 78).

Dans ce cas, le repreneur a accepté la demande des employés à être autonomes, mais en la cadrant et en soulignant l'importance des responsabilités.

L'arrivée du repreneur à la tête de l'entreprise peut être perçue comme une menace pour les parties prenantes externes (Rollin, 2017). En effet, la différence de philosophie avec le cédant (Rollin, 2017) peut susciter des questions sur la poursuite de la coopération (Mouhli, 2016 ; Rollin, 2017). Le repreneur peut revoir les relations avec les partenaires historiques de l'entreprise (ex : changer un fournisseur, éliminer certains faveurs pour les clients ou les employés). Le repreneur peut également apporter des changements et mettre en œuvre des innovations qui s'opposent aux intérêts des parties prenantes. Par exemple, le changement d'un

procédé peut rendre obsolète les services ou les produits des fournisseurs. Pour les clients, le repreneur peut se développer sur de nouveaux segments ou favoriser certains clients ce qui peut présenter un risque pour les anciens clients (Rollin, 2017).

Face à ces changements, des intérêts contradictoires s'opposent et des tensions émergent. Les parties prenantes développent des attentes critiques, dynamiques et contradictoires (De Freyman et al., 2021). En réponse à ces changements, plusieurs comportements peuvent être adoptés : certains optent pour des attitudes défensives afin de préserver la position acquise alors que d'autres développent des stratégies offensives pour conquérir de nouvelles opportunités (Rollin, 2017).

Dans le cas de fournisseurs stratégiques, le repreneur peut perdre un avantage concurrentiel en cas de perte d'une exclusivité d'approvisionnement (Rollin, 2017). De même, la perte d'un client important ou la révision des quantités commandées peuvent affecter considérablement la situation de l'entreprise et le business plan du repreneur (Rollin, 2017).

Le repreneur doit alors faire le dosage entre se faire accepter en satisfaisant les attentes des parties prenantes et faire des changements et assumer les résistances. Le défi du repreneur consiste donc à se faire accepter par les différents acteurs, sans compromettre sa vision (Cadieux et Deschamps, 2011). D'où l'idée retenue suivante :

***Le repreneur, lors de l'étape de transition, cherche à être accepté en s'alignant à l'existant mais tout en faisant des changements.***

### ***2.1.3. Favoriser l'acquisition de la légitimité, le transfert de direction et de pouvoir tout en étant externe, avec des connaissances limitées et en présence du cédant***

Le repreneur à la suite de son entrée en entreprise, est invité à acquérir sa légitimité, la direction et le pouvoir. L'acquisition de légitimité n'est pas une chose aisée pour le repreneur. La légitimité est double puisqu'il cherche à s'affirmer pour lui-même et pour les autres (Stephan et al., 2016). Quant à la direction, son transfert passe par la transmission de l'ensemble des savoirs (le savoir stricto sensu, le savoir-faire et le savoir-être) du cédant vers le repreneur (De Boislandelle, 1998). Le pouvoir, n'est pas facilement transférable ; le cédant qui a toujours détenu le pouvoir dans l'entreprise peut avoir du mal à le passer et tendre à le garder (Bruneau, 2002). La lutte de pouvoir entre les deux protagonistes ou ce que Bah appelle le « *dilemme du successeur* » peut constituer la principale cause d'échec (Bah, 2009). L'attitude du cédant peut

être contraignante dans la mesure où il ne remonte pas les informations ou incite les employés à s'adresser plutôt à lui en leur disant : « *adressez-vous à moi, le nouveau patron n'est pas accessible ; il est trop absent, loin des dossiers, surchargé, surmené* » (Bah, 2006, p. 287). En revanche, la délégation ainsi que la transmission de savoir-faire à un stade avancé peuvent faciliter la passation du pouvoir (Fattoum et Fayolle, 2008).

L'acquisition de ces trois éléments en présence du cédant, est-elle possible ? Le *Leadership* peut-il se partager ? Deschamps (2012) répond à cette question en affirmant que cela est possible si les rôles sont bien cadrés et se complètent. Toutefois, l'entreprise a besoin d'une seule vision car les conflits entre les deux individus rendent la vision incohérente et inefficace (Deschamps, 2012).

La relation entre le repreneur et le cédant est décisive dans le management de l'entreprise (Mazari, 2018). La cohabitation entre le cédant et le repreneur peut être délicate et source de tensions (Rollin, 2017). En effet, les deux acteurs ont des représentations de la manière de gérer différentes. Ils ont rarement des valeurs et des convictions similaires (Rollin, 2017). Ces représentations sont façonnées par différents filtres : pour le repreneur, il s'agit de sa formation, ses expériences antérieures et son entourage, alors que pour le cédant il s'agit de l'influence des années de direction et d'interaction avec les employés et les clients. A ces différences s'ajoute un *gap* générationnel entre un cédant souvent proche de la retraite et un jeune repreneur (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Ces deux acteurs sont invités à modifier leurs représentations et s'accepter (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Le cédant peut s'attacher à la direction et se prendre encore pour le détenteur de pouvoir. Cette ambivalence est vécue aussi par le cédant qui, rationnellement, veut vendre mais affectivement veut rester (Boussaguet et Estève, 2006).

Durant l'entrée opérationnelle, le repreneur est en phase d'évaluation. Ses actions sont comparées à ce que le prédécesseur aurait fait dans les mêmes conditions et donc, le repreneur doit démontrer qu'il sait faire (Rollin, 2017). De plus, le cédant a une empreinte dans l'entreprise :

« *L'entreprise a été fondée par le cédant. Il l'a en général solidement enracinée dans un métier et dans des activités où elle a souvent su prendre des positions reconnues. Il a façonné son propre modèle d'entreprise fortement entrepreneurial et centré sur lui-même. Il en a construit le socle culturel, dans lequel on retrouve de nombreuses composantes de sa propre personnalité. Ainsi, se sont développées des valeurs, des croyances, des pratiques, des règles du jeu qui caractérisent aujourd'hui la personnalité de l'entreprise et fondent sa cohésion sociale* » (Rollin, 2017, p. 26).

La relation du cédant avec l'entreprise cédée est complexe ; du fait de la taille de la structure, les relations professionnelles avec les clients ou les fournisseurs se transforment en relations amicales et professionnelles. Ces relations peuvent être difficiles à dénouer et peuvent continuer après le départ, ce qui rend la "succession relationnelle" du repreneur difficile (Rollin, 2017). Même si le départ du cédant marque la nouvelle direction, le « *nouveau* » directeur reste souvent comparé à « *l'ancien* » par les différentes parties prenantes (Cadieux et Deschamps, 2011). Le repreneur est donc toujours à la recherche de légitimité face à la présence physique ou morale du cédant. D'où l'idée retenue suivante :

***Le repreneur, lors de l'étape de transition est invité à acquérir sa légitimité, sa direction et son pouvoir, mais tout en étant externe, sans connaissances et surtout en présence du cédant.***

## **2.2.La facette cachée des enjeux managériaux**

Les deux enjeux managériaux ont une facette cachée :

### ***2.2.1. Amener le cédant de se retirer mais tout en cherchant à collaborer avec lui***

La période de transition est caractérisée par le maintien du cédant en entreprise. La continuité du cédant dans l'entreprise peut être à double tranchons : bénéfique et maléfique. Nous avons vu dans les paragraphes précédents que sa présence peut empêcher le repreneur d'acquiescer pleinement sa légitimité, sa direction et son pouvoir. L'étude de Durst et Gundengerg (2010) a montré que la majorité des repreneurs de leur échantillon n'avait pas le besoin de faire appel aux connaissances du prédécesseur sous prétexte d'éviter ses erreurs (Cadieux et al., 2014). Mais cela ne peut se faire que si le repreneur est suffisamment expérimenté pour prendre au pied levé la tête d'une entreprise qu'il ne connaît pas, dans un secteur qu'il ne connaît pas nécessairement bien, non plus (Rollin, 2017).

En revanche, la présence du cédant, peut-être aussi avantageuse. En effet, elle peut être considérée comme un élément de succès important puisque le cédant joue plusieurs rôles pour le repreneur : confident, enseignant, modèle, superviseur, protecteur (Colla et Coville, 2017). Le cédant peut jouer d'autres rôles à savoir : passeur (intermédiaire entre le repreneur et les parties prenantes), mobilisateur (motive le processus d'apprentissage, renforce la confiance du repreneur et consolide les compétences acquises), collaborateur (met le repreneur dans position managériale et l'aide à se projeter comme futur dirigeant), protecteur (alerte le repreneur quant aux différents risques commerciaux, managériaux ou techniques et lui fournit des informations

sur les relations avec les parties prenantes afin de l'avertir) (Lepercq, 2020). Sa présence peut être un facteur accélérateur de la prise en mains (Rollin, 2017) et peut même doubler la chance de réussite de l'opération (Ouardi, 2012).

Par ailleurs, sa présence occupe une place importante car il a un poids dans l'activité avec son relationnel (portefeuille clients, fournisseurs, etc.), son savoir-faire ou son travail direct en entreprise (Boussaguet et Estève, 2006).

La contradiction est donc la suivante : le repreneur, qui souhaite être autonome et libre pour gagner sa légitimité et son Leadership, a en même temps besoin du cédant pour apprendre de lui (Cadieux et Deschamps, 2011).

Les avis concernant la présence du cédant en entreprise à la suite de la transmission est source de controverses : certains auteurs comme Deschamps et Paturel (2009) préconisent une période de transition courte pour gagner sa liberté alors que d'autres comme De Freyman (2009) stipulent qu'une relation durable avec le cédant est bénéfique pour l'entreprise (Cadieux et Deschamps, 2011).

Le repreneur peut profiter de la présence du cédant dans l'entreprise pour faire des points réguliers de situation et poser des questions (Rollin, 2017).

« J'étais pour que le cédant reste. Parce que c'était la première fois que je dirigeais réellement une entreprise. Avant, j'avais dirigé des unités de groupes. Pour la première fois, j'étais donc seul. Dans ce cas, on a une certaine appréhension. Il faut alors être humble et se dire que l'on va avoir besoin du cédant qui a réussi » (Rollin, 2017, p. 120).

Le repreneur est invité à avoir une attitude proactive et aller chercher les connaissances chez le cédant car ce dernier ignore ce qui est utile au successeur (Rollin, 2017). Même après le départ du cédant, le repreneur a besoin de lui pour demander des informations sur l'historique de l'entreprise. Il aurait même parfois besoin de lui à ses côtés de manière ponctuelle pour demander conseil. Il pourrait même lui demander d'être son coach ou son mentor (Cadieux et Deschamps, 2011 ; Rollin, 2017). La relation avec le cédant peut même s'étendre au-delà du domaine professionnel pour devenir une relation amicale (Rollin, 2017).

En plus de la présence physique du cédant, sa présence morale est bénéfique à l'entreprise. En effet, l'étude de Howorth et al. (2010) montre que le maintien de certaines valeurs du cédant a une influence positive sur la performance de l'entreprise. Il n'est pas question de balayer d'un

revers de manche toute l'importance d'une histoire et d'une culture d'entreprise construites patiemment pendant des années (Rollin, 2017). D'où l'idée retenue suivante :

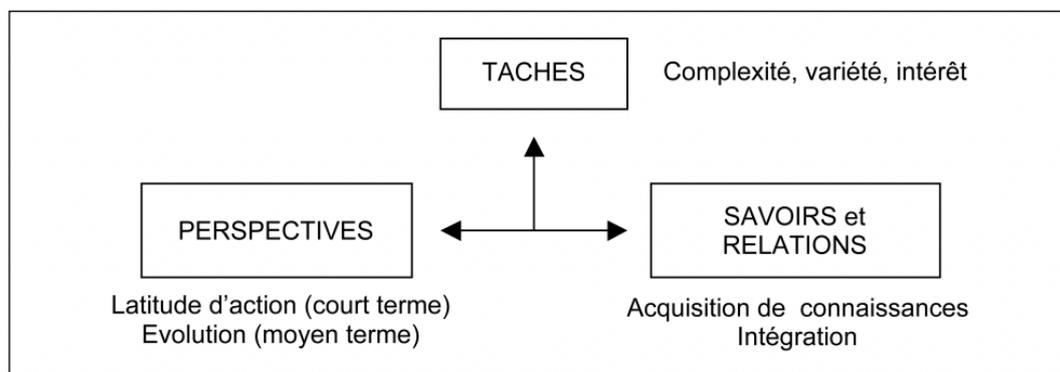
***Le repreneur se trouve donc tiraillé entre une séparation du cédant pour marquer sa présence et son Leadership mais en même temps il a besoin de lui pour apprendre.***

### **2.2.2. Cristalliser le repreneur dans ses nouveaux rôles mais tout en gardant les anciens**

La transition de rôle dite « *macro* » (décrivant une sortie permanente d'un rôle et l'entrée dans un nouveau) suit un processus en trois étapes : la sortie de l'ancien rôle, la période de transition et l'entrée dans le nouveau rôle (Ashforth, 2001). En d'autres termes, la transition implique un changement (Louis, 1980).

Quelles sont les composantes qui sont alors susceptibles de changer ? En effet, le rôle est composé de trois dimensions (Jaujard, 2011) : les tâches (complexité, variété, intérêt), les savoirs/relations (acquisition de connaissances et intégration) et les perspectives (latitude d'action sur le court terme (ex : autonomie et responsabilités) et évolution à moyen terme (ex : carrière et formation)).

**Figure 11 : Les composantes du rôle**



Source : (Jaujard, 2011, P. 36)

Les savoirs et les relations dont le repreneur dispose avant son entrée en entreprise peuvent perdurer dans son nouveau rôle. Les auteurs comme Rollin (2017) et Boussaguet (2015), recommandent au repreneur de ne pas reproduire les mêmes "réflexes" ou modèles économiques utilisés dans d'autres contextes sous prétexte que la reprise exige du "sur mesure" et non pas du "prêt-à-porter".

Or, une expérience à l'extérieur de l'entreprise permet au repreneur de développer son identité et de se préparer aux problèmes qu'il peut vivre en entreprise. Les repreneurs ont souvent des expériences de manager ou directeur dans de grands groupes (Rollin, 2017). Leur formation leur permet de développer des compétences de résolution de problèmes (Bouard et al., 2009).

En outre, les repreneurs peuvent venir à la tête de l'entreprise en apportant leur réseau professionnel ou amical qui les soutient dans la réalisation de leurs tâches.

Le changement ou la transition de rôle ne sont pas alors toujours synonymes de rupture ou de changement radical :

« *La sortie physique du rôle ne suffit pas pour rendre complet le processus de sortie de rôle : tout dépend de l'ampleur de la transition, de la visibilité du rôle, de l'identification du rôle, du sentiment de nostalgie du passé (Ashforth, 2001). L'individu ne décide pas d'instinct quand il se considère comme sorti d'un rôle, puis entré dans un autre. Il s'agit d'un continuum, une transition étant souvent nécessaire entre les deux rôles (Hoang et Gimeno, 2010) » (Cadieux et Deschamps, 2011, p. 81).*

Quant au comportement, deuxième composante du rôle, il peut changer selon 3 modèles (Neale et Griffin, 2006) :

- Un ancien comportement transposé dans le nouveau rôle,
- Un nouveau comportement qui devient saillant comme l'une des composantes du rôle,
- Un ancien comportement qui devient non pertinent par rapport au nouveau rôle et donc abandonné.

De ce fait, les anciens comportements peuvent être une partie intégrante du nouveau rôle. Le nouvel arrivant peut s'adapter à son nouveau rôle en utilisant ses anciens comportements ou expériences. Quand l'individu est confronté à un changement de circonstances, il se base sur les anciens rôles (Bordia et al., 2020). Lorsque la personne assume son nouveau poste, ses expériences antérieures persistent :

« *S'il est déjà entrepreneur et dirigeant de PME, l'essentiel du travail de transformation identitaire est déjà fait, son corpus identitaire devant rester sensiblement le même. Ainsi, le repreneur de ce profil ira-t-il sans doute plus vite à l'essentiel, en ayant déjà franchi personnellement les principaux caps » (Rollin, 2017, p. 56).*

Par ailleurs, devenir le repreneur d'une entreprise ne signifie pas l'élimination totale de ses anciennes responsabilités et carrière (perspectives de rôle). Certains repreneurs peuvent maintenir leurs rôles d'expert ou de consultant et l'exercer en parallèle de la gestion de

l'entreprise reprise. Cela permet d'avoir un excédent de revenus qui permet d'améliorer la situation financière de l'entreprise.

Ainsi, avec les trois composantes du rôle qui peuvent continuer dans le nouveau nous apprend qu'une rupture totale avec l'ancien rôle du repreneur est illusoire.

La phase d'entrée traduit donc à la fois un changement et une continuité du rôle. Le changement chez le repreneur se traduit par la constitution de son nouvel ego, le remplacement de ses anciennes habitudes salariales, le renforcement de ses capacités (capacité à gérer les incertitudes et les doutes liés à son nouveau rôle, ainsi que sa capacité à assumer son choix de reprendre une entreprise) (Boussaguet, 2015). Pour s'adapter, le repreneur est invité à modifier ses valeurs et ses cadres de références pour s'adapter aux exigences du rôle (Martin-Canizarès et Baubion-Broye, 2007). Il change de manière proactive les composantes du rôle en fonction de ses capacités et assure la continuité de plusieurs éléments (les buts, les attitudes, l'identité, les routines comportementales et le réseau informel) en les réorientant (Ashforth et Saks, 1995). Cette modification prend en compte l'ancrage social et relationnel précédant de l'individu ainsi que ses engagements professionnels. Le repreneur s'adapte donc mais en même temps, met en œuvre des changements. D'où l'idée retenue suivante :

***Durant l'étape de management post reprise, le repreneur se cristallise dans son nouveau rôle tout en gardant les composantes de ses anciens rôles.***

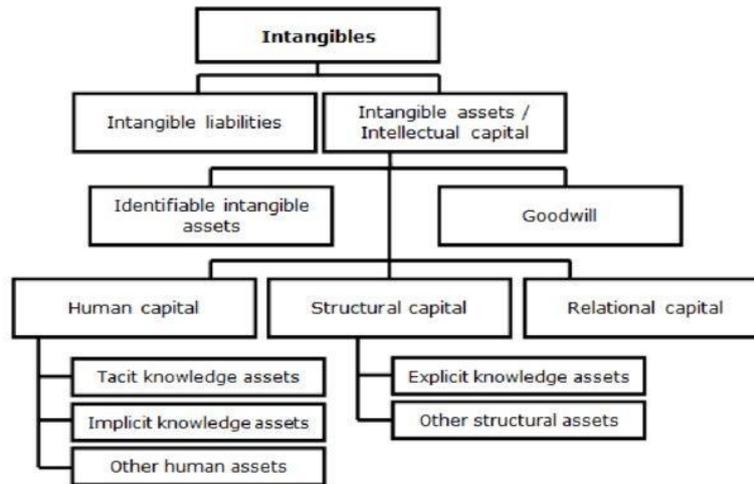
## **2.3. La facette cachée des enjeux liés aux ressources**

### ***2.3.1. Assurer le transfert des compétences mais tout n'est pas transférable***

Dans la première partie, nous avons avancé l'idée que le repreneur à la suite de son entrée en entreprise est invité acquérir des ressources tangibles, des ressources intangibles et des ressources en personnel. Les ressources tangibles sont plus faciles à évaluer et transférer du fait de leur caractère palpable. Qu'en est-il des ressources intangibles et de personnel ? Les ressources intangibles « *sont de nature non physique et sont souvent utilisées à long terme. Les exemples incluent les brevets, les marques déposées, les droits d'auteur, l'expérience ou la marque* » (Van Weele et al., 2020, p. 3). Comme le montre la figure 12, les ressources intangibles regroupent deux composantes : les actifs et les compétences (Lopez, 2003). Les actifs correspondent aux brevets, la réputation, la marque produit, les droits de propriété alors que les compétences sont basées sur les savoir-faire des salariés ou des fournisseurs, ainsi que

sur les attitudes collectives et la culture de l'entreprise (ce qu'on appelle aussi ressources en personnel).

**Figure 12 : Les ressources intangibles**



Source : (Pastor et al., 2017, P. 394)

Les actifs intangibles dépendant de la personne, regroupent la réputation et le réseau. Prenons l'exemple de la ressource réseau. Il s'agit d'un actif intangible qui dépend de la personne, en l'occurrence du cédant. La constitution et le management du réseau est une compétence clé qui peut être reliée à l'entreprise ou aux caractéristiques personnelles du dirigeant (Geindre, 2012). Cet auteur propose trois utilisations de la ressource réseau : (1) *l'appropriation* : le repreneur récupère en l'état la ressource réseau ; (2) *l'adjonction* : le repreneur fusionne l'ancien réseau avec son propre réseau ; (3) *la substitution* : le repreneur abandonne l'ancien réseau (selon ses préférences, ses besoins ou la transférabilité du réseau) et développe un nouveau réseau.

Dans les entreprises, parfois, les relations informelles du réseau sont plus importantes que les relations formelles (Geindre, 2012). L'étude d'un cas d'entreprise, a montré qu'en plus du réseau formel, l'entreprise dispose d'un réseau informel riche : un réseau technique qui regroupe les compétences liées à la production et un réseau complexe d'informateurs qui alimentent l'entreprise en informations sur le processus productif. La difficulté réside dans l'identification des éléments du réseau et le fait de les rendre tangibles. L'établissement de relation de confiance avec les interlocuteurs historiques est un élément clé (Geindre, 2012).

Dans cette perspective, le transfert du réseau formel a été facile alors que celui de l'informel s'est avéré non transmissible. En effet, les relations avec les membres du premier réseau étaient anciennes, basées sur la confiance alors que les relations avec les membres du deuxième réseau

étaient hétérogènes, partiellement nouvelles, isolées et hasardeuses. Les interlocuteurs ont de la valeur certes, mais peuvent être gérés à distance. Selon l'auteur, la pratique du réseautage (la capacité de se présenter et se faire connaître, la capacité de tisser des relations et de s'approprier le réseau...) est plus importante que le réseau même. Le savoir-faire dans ce cas d'entreprise n'est pas technique mais plutôt managérial : se ressourcer en information grâce à un réseau d'interlocuteurs pour adapter ses compétences et répondre aux besoins du marché.

Le repreneur est amené alors à avoir des compétences sociales (Baron et Markman, 2003) qui regroupent *la perception sociale* (perception juste des autres personnes en fonction de leurs caractéristiques et motivation), *l'adaptation sociale* (capacité de s'adapter à différentes situations sociales et à différents interlocuteurs), la gestion de l'impression (susciter des impressions positives chez les autres) et *la persuasion* (capacité de convaincre l'autre de changer d'avis ou de comportement).

La difficulté pour le repreneur est de détecter un réseau qui peut être informel et de faire perdurer des relations amicales qui relient plutôt le cédant aux différentes parties du réseau. La même difficulté concerne la réputation de l'entreprise. Elle représente les connaissances et les émotions des individus concernant un produit. Comme l'entreprise et son dirigeant sont confondus, il devient difficile pour le repreneur de faire perdurer cette réputation à la suite du départ du cédant.

Les compétences, comme ressource intangible dépendant de la personne, regroupent les savoir-faire des employés, fournisseurs et distributeurs (Hall, 1992). Les connaissances peuvent être détenues par plusieurs personnes : fournisseurs, clients et autres partenaires ou conseillers (Cadieux et Deschamps, 2011) ou même le cédant. Par exemple, la mémoire de l'entreprise (tarifications, échéances, relations avec les clients et fournisseurs, état des stocks et des machines...) se trouve plutôt dans la tête du dirigeant plutôt que numérisées dans un ordinateur (Picard et Thévenard-Puthod, 2010). Ces ressources intangibles ou autrement dites connaissances tacites sont difficiles à transférer. Contrairement aux connaissances explicites, les connaissances tacites sont difficiles à codifier (Ahammad et al., 2016) puisqu'elles sont liées à des pratiques et des routines informelles (Deschamps et Simon, 2011).

Les connaissances tacites ont quatre caractéristiques : elles sont pertinentes aux niveaux opérationnels, implicites, difficiles à formaliser et liées à la personne (Nonaka et Takeuchi, 1995) ce qui les rend difficiles à communiquer et donc à capturer par le repreneur (Cadieux et

Deschamps, 2011). L'acquisition de ce type de connaissances dépend du style d'apprentissage (Ahammad et al., 2016) et du mode de travail (Sternberg et Horvath, 1999). Ainsi, les personnes qui travaillent isolées des autres membres du groupe ont moins d'opportunités pour acquérir des connaissances tacites.

Il est à noter que le transfert des connaissances tacites du cédant vers le repreneur est incrémental, facilité par l'interconnaissance préalable de leurs manières de penser ou de leurs croyances (Meniaoui et al., 2021). En outre, le climat de confiance ainsi que la valorisation des réalisations du cédant (Stephan et al., 2016) facilitent le transfert de savoirs (Cadieux et al., 2014). D'où l'idée retenue suivante :

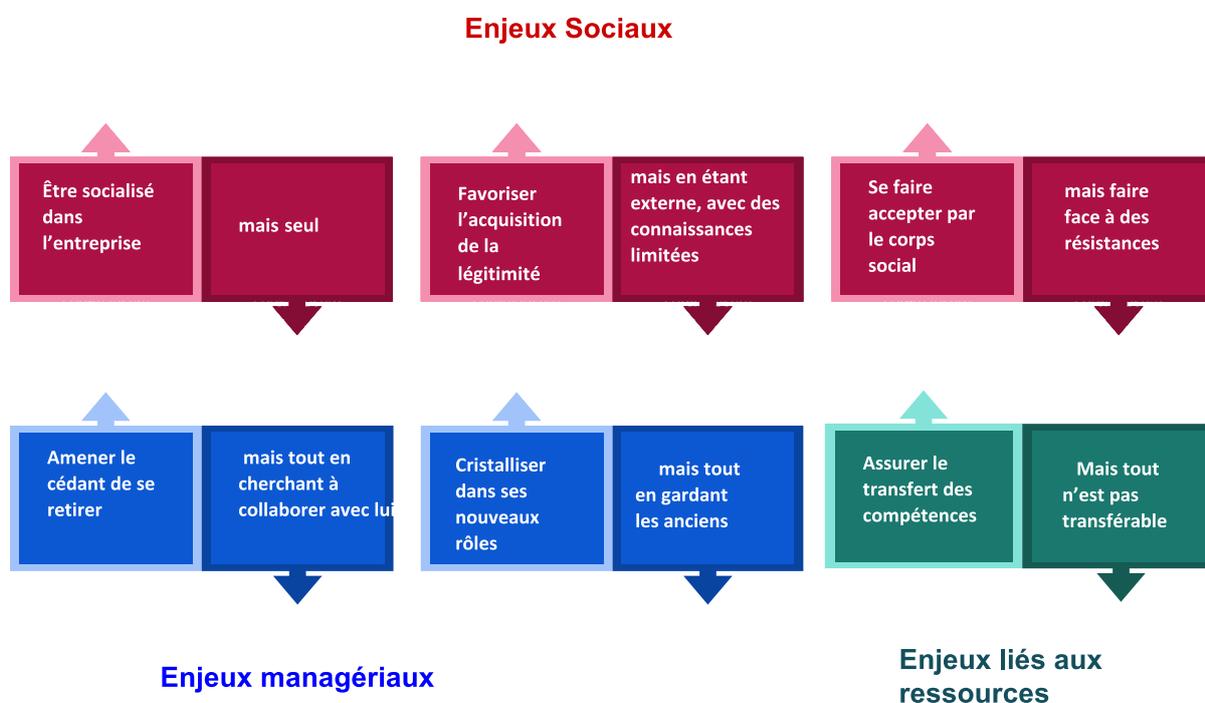
***Le repreneur est amené à faire perdurer l'existant tandis qu'il est détenu par d'autres personnes.***

## CONCLUSION

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté les principaux enjeux de la phase d'entrée du repreneur externe que nous avons structuré selon les différents aspects : un aspect social qui regroupe trois enjeux, un aspect managérial qui regroupe deux enjeux et un aspect lié aux ressources avec un seul enjeu. Ces enjeux sont liés à l'étape de transition ainsi qu'à l'étape de management post reprise.

Nous avons opté pour une polarisation des enjeux en montrant les demandes contradictoires que couvrent ces enjeux. Nous avons décrit la facette cachée de chaque enjeu. Nous résumons notre réflexion dans le schéma suivant.

**Figure 13 : Les enjeux contradictoires de la phase d'entrée du repreneur PPE**



Notre revue de la littérature sur la phase d'entrée a montré qu'elle est caractérisée par différents aspects qui ne sont pas tous étudiés en profondeur et dans toute leur complexité. Les enjeux de la phase d'entrée liés aux aspects entrepreneuriaux, psycho-cognitif et économiques n'ont pas été abordés de manière approfondie. C'est pour cette raison que notre recherche est basée sur le postulat qu'une compréhension détaillée de la phase d'entrée passe obligatoirement par l'intégration de toutes ces approches.

Par ailleurs, nous avons trouvé que les enjeux déjà étudiés dans la littérature liée aux aspects de management de socialisation et de ressources sont marqués par des contradictions. Les contradictions sont une caractéristique principale des paradoxes. Pour ces deux principales raisons, nous avançons alors l'idée que l'approche par les paradoxes pourrait nous aider à mieux comprendre la phase d'entrée dans toute sa complexité. Dans le chapitre suivant, nous allons aborder l'approche par les paradoxes en définissant le concept et en présentant les arguments qui motivent notre choix.



## *CHAPITRE* **2**

---

**DE L'INTERET D'UNE LECTURE DE LA REALITE DE  
LA PHASE D'ENTREE PAR LES PARADOXES**



# CHAPITRE 2. DE L'INTERET D'UNE LECTURE DE LA REALITE DE LA PHASE D'ENTREE PAR LES PARADOXES

*"I learned to make my mind large, as the universe is large, so that there is room for paradoxes" (Maxine Hong Kingston, 1975)*

*"Seeing the world as patterns of interrelated events enables us to see the endemic change the world undergoes: "every drop of experience is a novel weaving of the world of preceding experiences out of which that drop arises."*

(Mesle, 2008, p. 43)

## INTRODUCTION

Dans le premier chapitre, nous nous sommes focalisés sur la dernière phase du processus entrepreneurial, la phase d'entrée. Nous avons présenté les différents enjeux qui caractérisent cette phase tout en mettant en lumière leur caractère contradictoire. Nous sommes partis de cette idée pour introduire la potentielle présence de paradoxes lors de la phase d'entrée du repreneur PPE. Nous avons donc identifié le cadre théorique qui va nous servir à mieux comprendre cette phase : la théorie du paradoxe.

Dans ce chapitre, nous commençons par définir le concept de paradoxe, nous justifions le choix de la théorie du paradoxe comme cadre théorique pour appréhender la phase d'entrée d'un repreneur externe et finalement, nous présentons les différentes typologies ainsi que les réponses. Par la suite, nous formulons notre problématique de recherche, et nous terminons par la présentation des objectifs qui en découlent.

# I. VERS UNE LECTURE DES ENJEUX DE LA PHASE D'ENTREE PAR LES PARADOXES

Dans cette partie, nous allons définir la notion de paradoxe pour avancer, par la suite les différents arguments qui motivent le choix de l'approche par les paradoxes pour appréhender la phase d'entrée.

## 1.1. Délimitation de la notion de paradoxe

Le terme paradoxe tire ses racines du terme grec « *paradoxos* ». Il se compose du mot « *para* » qui signifie contraire et le mot « *doxa* » qui signifie opinion (Braathen, 2016). Dans la littérature, il existe différentes définitions de ce concept. Il peut désigner des éléments en relation avec *la cognition* (une idée, une attitude, une question) ou *d'autres aspects externes à l'individu* (un phénomène ou une condition externe). Les différentes définitions sont résumées dans le tableau en annexe A.

La principale caractéristique du paradoxe est la contradiction. Elle représente des oppositions qui sont interdépendantes et exclusives mutuellement, comme l'ordre et le désordre (Fairhurst et Putnam, 2019). Les pôles sont incompatibles, l'un nie l'autre (Stoltzfus et al., 2011). En revanche, ils sont ontologiquement inséparables (Schad et al., 2016, p. 7).

Dans les années 50, le paradoxe a été utilisé en psychologie avec l'école de Palo Alto autour de la communication pathologique. Les travaux de certains chercheurs comme Bateson (1972) et Watzlawick et al. (1975), ont été utilisés par la suite pour explorer les interactions au sein des organisations (Josserand et Perret, 2003). Les recherches sur les paradoxes organisationnels ont vu le jour avec les travaux de Smith et Berg (1987) et Cameron et Quinn (1988). Ces chercheurs définissent les paradoxes organisationnels comme des « *contradictions durables, voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout* » (Quinn et Cameron, 1988, p. 2) ou comme : « *des éléments contradictoires et interreliés qui existent simultanément et persistent dans le temps* » (Smith et Lewis 2011, p. 382). Il s'agit des deux définitions les plus utilisées en sciences de gestion.

En plus de la pluralité des définitions, d'autres divergences caractérisent la notion de paradoxe. En effet, il est considéré par les philosophes comme inhérent au monde alors qu'en psychologie, il est plutôt considéré comme émergent, dépendant des émotions et des expériences de l'individu (Fairhurst et al., 2016). Par conséquent, deux approches ontologiques

divergentes existent : l'une basée sur l'idée que le paradoxe est inhérent aux systèmes sociaux (Ford et Backoff, 1988), structures, processus et routines (Smith et al., 2017), indépendamment de la prise de conscience et de la gestion des paradoxes (Cameron et Quinn, 1988 ; Clegg et al., 2002 ; Schad et Bansal, 2018). L'autre stipule que le paradoxe est émergent et socialement construit (Smith et Lewis, 2011) grâce au *sensemaking* et aux « perception, langage, le comportement des individus et des collectifs » (Fairhurst et al., 2017, p. 36 ; Putnam et al., 2016 ; Hahn et Knight, 2021). Cette divergence dans l'appréhension du paradoxe a donné naissance respectivement à deux notions antagonistes de tensions latentes (inhérentes aux processus organisationnels) et tensions saillantes (vécues par les individus) (Smith et Lewis, 2011). Cependant, une relation peut exister entre les deux tensions : les tensions latentes peuvent en effet devenir saillantes sous l'effet de facteurs environnementaux et cognitifs (Smith et Lewis, 2011).

En outre, grâce à certains auteurs fédérateurs, comme Ford et Ford (1994), Lüscher et al. (2006) et Abdallah et al. (2011), les paradoxes sont considérés à la fois inhérents à l'organisation et socialement construits. Dans cette thèse, nous nous alignons aux travaux de Smith et Lewis (2011) et nous considérons les paradoxes comme des éléments contradictoires et interreliés, qui existent simultanément et persistent dans le temps. Ils sont à la fois inhérents et socialement construits (Abdallah et al., 2011).

## **1.2. Justification de l'intérêt de l'étude des paradoxes dans le contexte des reprises d'entreprise**

Le potentiel de la théorie du paradoxe a été reconnu par Poole et Van de Ven (1989) dès les premières utilisations de ce concept en sciences de gestion :

« Il existe un grand potentiel pour enrichir la théorie actuelle et pour développer de nouvelles idées si les théoriciens cherchent et travaillent avec les incohérences, les contradictions et les tensions dans leurs théories et dans la relation entre elles » (Poole et Van de Ven, 1989, p. 575).

La théorie du paradoxe est intéressante pour notre recherche pour trois raisons principales :

- Les paradoxes sont inhérents à l'entrepreneuriat (la reprise d'entreprise en particulier) et à l'entreprise ;
- Les paradoxes sont utiles pour une vue systémique et holistique de l'organisation, une appréhension des situations de changement ;
- Les paradoxes sont utilisés dans des domaines connexes.

Nous allons dans ce qui suit développer ces différents arguments.

### **1.2.1. *Les paradoxes, inhérents à l'entrepreneuriat et à l'entreprise***

Les paradoxes sont inhérents à l'entreprise de manière générale et à l'entrepreneuriat comme un phénomène organisationnel. Nous détaillons dans ce qui suit les deux idées.

#### **A) Une problématique entrepreneuriale par les paradoxes**

Les paradoxes sont liés à l'entrepreneuriat de manière générale et à la reprise d'entreprise en particulier à deux niveaux : organisationnel et individuel.

#### ***Le paradoxe est inhérent à la définition de la reprise d'entreprise (niveau organisationnel)***

L'entrepreneuriat est défini comme : « *la recherche d'opportunités découvertes ou créées, que ce soit dans le cadre d'entreprises nouvellement créées ou existantes, d'organisations à but lucratif ou non lucratif, de sociétés publiques ou privées* » (Janssen, 2021, p. 9). En analysant l'entrepreneuriat sous le prisme des paradoxes, Lewin (2011) avance que l'entrepreneuriat est paradoxal. Il a mis en évidence huit paradoxes :

- a. *Les opportunités entrepreneuriales sont compliquées par l'incertitude mais n'existeraient pas sans elle* : si les plans de l'individu dépendent du comportement des autres personnes, dont les plans sont à leur tour basés sur les données et les préférences qui changent au fil du temps, et si les données et les préférences futures ne peuvent être connues en amont, alors comment l'ordre socio-économique est-il possible ?
- b. *Une opportunité entrepreneuriale pour tous est une opportunité pour personne en particulier* : l'ignorance qui est considérée comme un frein à l'exploitation des opportunités, peut être également un facteur favorisant l'exploitation des opportunités. En effet, l'ignorance, qui freine la réponse de certains, peut-être une condition nécessaire à toute réponse de la part des autres personnes. Lewin (2011) affirme : « *une opportunité de profit générale, qui est à la fois connue de tous et susceptible d'être exploitée par tous, n'est, dans un sens important, une opportunité de profit pour personne en particulier ; elle ne créera l'incitation à investir que si certaines personnes sont moins capables de la discerner ou d'y répondre que d'autres* » (p. 8-9).

- c. *Les opportunités entrepreneuriales sont subjectives et objectives, découvertes et créées* : « *Les opportunités existent-elles (objectivement) et attendent-elles d'être découvertes, ou sont-elles créées par la perception subjective qu'en a l'entrepreneur - n'existant pas avant le moment de la perception, donc un moment de création ? Dans ce sens, les actions mises en œuvre pour exploiter l'opportunité la "créent" »* (Lewin, 2011, p. 9). L'opportunité entrepreneuriale en tant que telle est subjective jusqu'à ce qu'elle soit actualisée par des actions. Elle est incontestablement basée sur l'existence de conditions objectives mais elle dépend elle-même de certaines conditions qui n'existent pas encore. Une fois que les actions sont mises en œuvre, l'opportunité devient objective, universellement reconnue.
- d. *L'action entrepreneuriale est à la fois équilibrante et déséquilibrante, réussie et échouée* : l'entrepreneur joue le rôle de "force motrice" qui fait que le marché se libère à un prix satisfaisant le consommateur et le producteur. L'entrepreneur qui réussit perturbe inévitablement les plans de ses concurrents. Et ces plans perturbés peuvent déclencher d'autres ajustements de désorganisation.
- e. *Les entrepreneurs agissent sur des plans qui ne sont jamais complètement réussis* : comment déterminer les plans réussis et les plans non réussis ? Il s'agit d'une question de degré causée par l'écoulement du temps : « *le temps tel qu'il est imaginé n'est jamais le même que le temps tel qui est vécu* » (Lewin, 2011, p. 11). Par conséquent, les plans réussis sur le papier ne seront pas les mêmes quand ils sont réalisés. Ils ne contiendront qu'une petite partie de ce qui était prévu.
- f. *L'action entrepreneuriale peut être analysée mais pas prédite* : chaque entrepreneur décide et réagit en fonction de son environnement qui est constitué de ses concurrents et des autres parties prenantes. Le résultat global est émergent, représentant la conséquence involontaire de toutes ces décisions, parce que les acteurs ne se sont pas réunis à l'avance pour décider et coordonner leurs actions. Le processus est donc non planifié même si chaque entrepreneur planifie ses actions à priori.
- g. *L'esprit d'entreprise s'apprend mais ne s'enseigne pas* : le même principe de la planification de l'action entrepreneuriale s'applique à l'enseignement de l'entrepreneuriat. Les professeurs souhaitent guider les décisions entrepreneuriales des apprenants et juger à l'avance la qualité de ces décisions alors que les entrepreneurs

doivent prendre les décisions par eux-mêmes parce qu'il est impossible de décider à leur place.

- h. *Les éléments de la catégorie "entrepreneur" sont tous des individus uniques dont les caractéristiques défient (presque) toute généralisation* : Plusieurs recherches ont essayé de dessiner le profil d'un entrepreneur. Nous savons maintenant que l'aspect entrepreneurial est inhérent à toute action humaine et que les caractéristiques uniques et individualistes occupent une place importante. Si nous pouvons aisément classer certaines actions et certains individus dans la catégorie des entrepreneurs, il est difficile de décrire la caractéristique commune que tous les entrepreneurs possèdent.

Les passages ci-dessus ont montré que l'entrepreneuriat est paradoxal. Or, la reprise d'entreprise est une modalité entrepreneuriale (Aubry et Wolff, 2016). Le premier argument qui justifie l'utilité de la théorie du paradoxe tient au fait qu'il y a un lien entre la reprise d'entreprise (comme modalité entrepreneuriale) et le paradoxe.

Si nous analysons de près la définition de la reprise d'entreprise, nous remarquons qu'elle traduit implicitement l'existence d'un paradoxe. En effet, au niveau de la définition de la reprise d'entreprise et son appartenance au champ de l'entrepreneuriat, elle est considérée comme une opération d'émergence organisationnelle (Mouhli, 2016 ; Parker et Van Praag, 2013 ; Deschamps, 2003) : une nouvelle organisation est créée à partir d'une entreprise à céder dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise (Gartner, 1985). La reprise est une nouvelle impulsion par une ou plusieurs personnes sur la base d'une entité rachetée, dans le but d'apporter de la valeur aux différentes parties prenantes (Deschamps, 2003). Le paradoxe de vie et de disparition, d'ordre et de désordre (Boussaguet, 2005), de continuité et de changement, de passé et de futur (Deschamps et Simon, 2011) sont tous la traduction d'une reprise d'entreprise.

Toutes ces idées nous permettent de mettre en évidence le lien entre la reprise d'entreprise comme étant une modalité entrepreneuriale et le paradoxe.

***Le paradoxe est inhérent à la définition du repreneur et ses actions (niveau individuel).***

D'Andria (2008) définit le repreneur comme : « *un entrepreneur qui en assume les responsabilités et les risques, s'implique dans la structure et en devient le chef* » (p. 66). Pour elle, le repreneur est qualifié d'entrepreneur lorsqu'il transforme l'entreprise et bouleverse

l'ordre actuel des choses. Pour Deschamps (2000), il l'est quand il se réalise dans une entreprise qu'il n'a pas créée. Deschamps (2003), en appliquant le modèle de Davidson (1989), a essayé de montrer comment le repreneur est un entrepreneur. En effet, si le repreneur apporte un changement dans l'entreprise, s'implique financièrement et prend le risque financier, gère et développe une entreprise et finalement, se base sur les idées et les compétences existantes pour en créer de nouvelles, il est alors considéré comme entrepreneur.

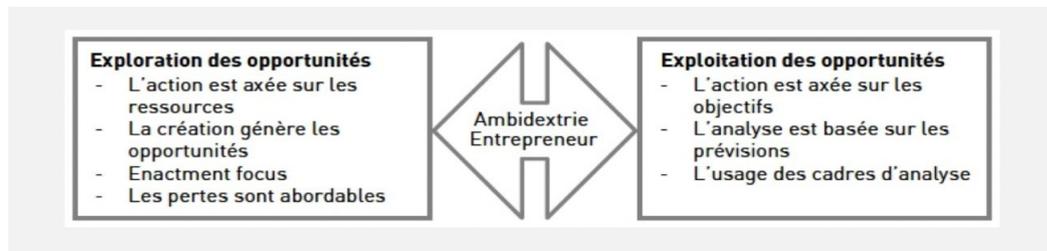
Par ailleurs, Kirzner (2009) a présenté l'entrepreneur comme un équilibrateur. L'entrepreneur détecte les opportunités pour créer du profit alors que ces opportunités représentent une forme de déséquilibre ou de trou dans le marché. Les ressources de ce marché ne sont pas valorisées pour leur potentiel (Lewin, 2011). Si l'entrepreneur détecte une opportunité, il met en œuvre des actions qui font évoluer l'économie vers une configuration de prix d'équilibre. Ce prix de ressources reflète la valeur de cette opportunité. Le repreneur peut alors être considéré comme un entrepreneur.

Torrès et Targy (2016) et Boumedjaoud (2018) affirment à leur tour que le repreneur est un entrepreneur : il partage certaines caractéristiques avec l'entrepreneur à savoir : la détection de l'opportunité entrepreneuriale, la vigilance, l'orientation entrepreneuriale, l'indépendance (il a créé ou repris une entreprise pour la développer et pour être indépendant), la responsabilité personnelle (il engage son capital et sa vie dans l'entreprise), les objectifs extra-économiques (il a au-delà de l'intérêt économique d'autres valeurs à promouvoir et d'autres missions à réaliser), l'entreprise à taille humaine (il veille à valoriser l'humain et préserver les emplois) et finalement, l'apprentissage par l'expérience (il manque d'informations et de compétences pour gérer une entreprise ; il apprend « sur le tas »). Le repreneur partage donc différents comportements et traits avec l'entrepreneur.

Ces dernières années, nous remarquons l'émergence de nouvelles recherches sur l'entrepreneur ambidextre et ses capacités (Volery et al., 2015). A l'origine, l'ambidextrie signifie la capacité de se servir de ses deux mains. Dans les sciences des organisations, elle signifie la capacité d'une entreprise à atteindre deux objectifs simultanément ou à gérer deux aspects paradoxaux (Koubaa, 2017 ; Turner et al., 2013 ; Andriopoulos et Lewis, 2009). Elle tire ses origines des travaux de Duncan (1976), puis de March (1991) qui la définit comme la capacité de réaliser des activités d'exploration et d'exploitation tout en ayant des ressources limitées. L'ambidextrie a été utilisée pour analyser les comportements de l'entrepreneur. Pour Koubaa (2017), l'entrepreneur est ambidextre s'il est à la fois innovateur (il cherche de nouvelles formes

d'adaptations -exploration d'opportunités) et exploitant (il cherche à utiliser les adaptations anciennes -exploitation des opportunités). Il exploite les opportunités qui se présentent à lui tout en avançant simultanément dans son processus d'exploration. La figure 14 détaille les deux logiques d'exploitation et d'exploration de l'entrepreneur ambidextre.

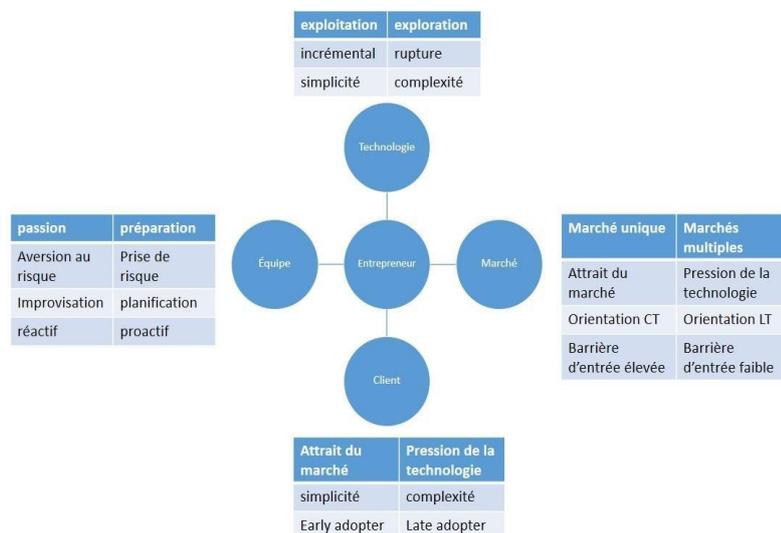
**Figure 14 : L'ambidextrie entrepreneuriale**



Source : (Koubaa, 2017, P. 41)

Par ailleurs, la recherche de Jahanmir (2016) sur les compromis et les paradoxes de l'entrepreneuriat a montré que l'entrepreneur, dans sa relation avec la technologie, le marché, les clients ou les employés fait face à des paradoxes. Ces paradoxes, dans la figure 15, sont représentés par les entrepreneurs sous forme de dilemmes pour faciliter le choix.

**Figure 15 : Les paradoxes de l'entrepreneur**



Source : (Jahanmir, 2016, P. 3)

Les tâches des entrepreneurs sont donc très complexes, donnant lieu à des paradoxes d'où l'idée suivante :

***Le repreneur, en tant qu'entrepreneur, peut faire face à des paradoxes.***

## **B) Une réalité inhérente à la vie de toute organisation y compris la PME**

Lewis et Smith (2014) affirment : « *les tensions semblent inhérentes et omniprésentes dans la vie organisationnelle, découlant de l'interaction entre des systèmes complexes, dynamiques et ambigus* » (Lewis et Smith, 2014, p. 132). Des auteurs comme Trethewey et Ashcraft (2004) appellent même à appréhender l'organisation avec une approche centrée sur les tensions étant donné que les organisations sont des « *sites conflictuels de l'activité humaine* ». D'ailleurs, depuis des années nous parlons « d'organisation duale » (Gilson et Ndiaye, 2016). Cette forme est basée sur l'idée que l'organisation et le management impliquent la création de tensions (Cameron et Quinn, 1988) et que les organisations peuvent avoir des identités ou des performances contradictoires. En effet, ce caractère dual touche différents aspects comme l'innovation, le management des équipes, le changement ou la performance (Janssen et Steyaert, 1999 ; Gilson et Ndiaye, 2016 ; Sun et al., 2020). Les tensions représentent une caractéristique indissociable de l'organisation puisqu'elle est collaborative et constituée de plusieurs voix (Mease, 2019).

En entreprise, les déclencheurs de paradoxe sont nombreux : les relations complexes, les demandes contradictoires, les limites mouvantes et les querelles identitaires (Cunha et al., 2019). Certains auteurs (Smith et Tushman, 2005 ; Guilmot et Vas, 2013) trouvent que l'acte d'organiser est un déclencheur. Pour eux, « *organiser* » entraîne des paradoxes dans la mesure où le fait d'organiser crée des divisions des rôles et des responsabilités. Ces derniers doivent être coordonnés et intégrés pour atteindre un objectif global. La répartition des rôles entraîne des contradictions au sein de l'entreprise (Smith et Tushman, 2005 ; Guilmot et Vas, 2013). Pour Lewis et Smith (2014), la nature paradoxale des organisations revient à sa composition. En effet, les organisations sont composées de plusieurs sous-systèmes qui travaillent de manière indépendante mais le succès du système global dépend de leur interdépendance. Nous pensons, comme Benson (1977) et Fairhurst et al. (2017), que « *les organisations sont envahies de tensions multiples et interdépendantes qui nécessitent d'être étudiées dans leur totalité* » (Fairhurst et al., 2017, p. 179).

Les paradoxes sont alors un élément de la réalité organisationnelle. Ils sont présents à différents niveaux : inter-organisationnels (Smith et Tushman, 2005 ; Bloodgood et Chae, 2010, Jarzabkowski et al., 2019), intra-organisationnels (Kin et al., 2018 ; Ho et Wang, 2015), de groupe (Smith et Berg, 1987) et individuels (Miron-Spektor et al., 2018 ; Schad et al., 2016 ; Zhang et al., 2015) .

Avant les modèles phares de Lewis (2000) et Smith et Lewis (2011), d'autres modèles conceptualisant les paradoxes ont vu le jour. Nous pouvons citer le modèle de Quinn (1988) : « *the competing value framework* » et celui de Amason (1996) sur les conflits affection-cognition. Chaque modèle décrit à sa façon les paradoxes au sein de l'organisation. Nous retenons donc l'idée suivante :

***Les paradoxes sont inhérents à l'organisation de manière générale et sont susceptibles d'être présents dans l'entreprise reprise.***

### ***1.2.2. L'approche par les paradoxes : une approche utile***

Après avoir montré que les paradoxes sont liés à l'entrepreneuriat, à l'entrepreneur et à l'organisation, nous allons avancer les arguments sur son utilité à savoir : la capacité d'appréhender les systèmes complexes et la capacité d'étudier les phénomènes de changement.

#### ***A) Une approche utile pour l'étude et la gestion de la complexité organisationnelle***

L'approche par les paradoxes a deux utilités en relation avec la complexité organisationnelle :

#### ***Une approche utile pour l'étude de la complexité organisationnelle***

La reprise d'entreprise est une opération complexe. En effet, plusieurs auteurs s'accordent que le transfert de TPE ou de PME est complexe (Dombre Coste, 2015) voire plus complexe que la création (CCI Lyon, 2016) puisqu'il touche à des aspects variés : juridiques, fiscaux et émotionnels impliquant principalement le cédant et le repreneur (Le Rudulier, 2009).

En outre, comme un objet de recherche scientifique, la reprise d'entreprise est reconnue comme complexe du fait qu'elle combine plusieurs sciences pour être étudiée à savoir : les sciences de gestion, la psychologie et l'anthropologie (Aubry et Wolff, 2016). La reprise d'entreprise est aussi complexe parce que l'entreprise est complexe par nature. Il s'agit d'un système composé d'un ensemble d'éléments interreliés, dynamiques et organisés en fonction d'un but (Certu, 2007). Elle doit être donc appréhendée dans sa complexité comme une superposition de paramètres (Cadieux et Deschamps, 2011). Selon Boussaguet (2005) et Stacey et al. (2000), dans un ensemble existant où les composantes interagissent, si une relation est modifiée, les autres le sont aussi.

La compréhension limitée des interactions entre sous-systèmes et conséquences ainsi que de la rationalité limitée des décideurs rendent la situation ambiguë ce qui accentue les tensions (Lewis et Smith, 2014). Par exemple, des éléments comme le changement ou la décision ne peuvent pas être étudiés comme le résultat de processus impersonnels et isolables (Langley et al., 1995) mais plutôt comme *“des réseaux de points entrelacés qui évoluent constamment au fil du temps”* (Tsoukas, 2016, p. 27). Dans la même lignée d'idées, Deschamps et Simon (2011) affirment :

« *L'entreprise est composée d'un enchevêtrement de paramètres, liés à l'environnement, un contexte, qui la rend complexe. Elle ne peut pas être considérée comme un tout et doit être appréhendée par le repreneur comme une superposition de composantes qu'il doit s'approprier* » (Deschamps et Simon (2011, p. 36).

De même, Wittezaele (2008) avance :

« *Si nous voulons comprendre le fonctionnement d'un être ou d'un système vivant, nous devons tenir compte de la dynamique interactionnelle entre lui et son contexte de vie, du processus interactionnel qui l'influence et la structure, du processus de vie* » (Wittezaele, 2008, p. 21-22).

Le système organisationnel de l'entreprise reprise est composé de plusieurs parties prenantes. L'entrée du repreneur en entreprise crée des attentes différentes de la part de ces parties prenantes principales : pour les employés les attentes touchent la reconnaissance, le fonctionnement futur de l'entreprise, leur place dans la nouvelle organisation et la sécurité de l'emploi, leur rémunération et les bénéfices des éventuelles transformations) ; pour les clients, les attentes couvrent la continuité de l'activité, les produits de qualité ainsi que la confiance avec le repreneur ; pour les fournisseurs, il s'agit plutôt de la continuité des achats et l'élaboration de partenariats alors que les attentes des concurrents couvrent plutôt la compétition et la coopération (Lepercq, 2020). De son côté, le repreneur a des attentes : évaluer le potentiel de développement et de profit, une garantie de revenu, de la transparence, l'apprentissage de savoir-faire organisationnels et de routines (Lepercq, 2020). Selon cet auteur, la cohérence des intérêts du repreneur avec la cible et les différentes parties prenantes peut être dans certains cas illusoire du fait de la divergence des intérêts et des représentations.

L'approche par les paradoxes s'appuie sur l'idée suivante : *« les intérêts de diverses parties prenantes, et les tensions qui en résultent, doivent être acceptés, ce qui signifie qu'une organisation doit reconnaître de multiples 'vérités' et qu'il n'y a pas une simple solution »* (Hillebrand et al., 2015, p. 418).

Josserand et Perret (2003), soutiennent l'idée « *qu'il y a quelque chose à gagner à considérer un système social comme une entité paradoxale* » (Barel, 1989, p. 26) et avancent que les travaux qui ont utilisé le paradoxe témoignent de sa valeur heuristique et de sa capacité à créer du sens des phénomènes complexes (Quinn et Cameron, 1983 ; Bouchikhi, 1998 ; Koenig, 1996 ; Schmitt, 2020 ; Léon et Cultiaux, 2021). Le tableau ci-dessous (Cf. tableau 5) explique la cohérence entre l'approche systémique et l'approche par les paradoxes :

Tableau 5 : Les principes systémiques appliqués au paradoxe

<b>Principes systémiques</b>	<b>Implications pour les paradoxes</b>
Connectivité	Le paradoxe est plus qu'une dyade. Il est composé d'éléments connectés, stimulés par des forces paradoxales (cycles vicieux/vertueux).
Inter-dépendance	Le paradoxe a des effets inattendus et imprévisibles sur l'ensemble du système. Un système dont les éléments sont étroitement couplés conduira à des paradoxes plus nombreux et saillants.
Rétroaction	Les boucles de rétroaction positives et négatives stimulent les paradoxes.
Émergence	Les paradoxes sont des propriétés émergentes des systèmes.

Source : (Bérard, 2017, P. 48)

L'approche par les paradoxes permet non seulement d'appréhender les attentes des parties prenantes mais aussi les différents défis organisationnels. Keyser et al. (2019) avancent que l'approche paradoxale a le potentiel d'aborder les défis organisationnels imbriqués comme les défis de la reprise d'entreprise. En effet, pour le repreneur, un ensemble de challenges ou de défis accompagnent son entrée en entreprise. Bien que certains défis soient traités de manière séparée, ils sont indéniablement interreliés. Thévenard-Puthod (2020) l'affirme : « *il existe plusieurs types de difficultés dans cette situation, et elles sont souvent liées entre elles* » (Traduit de Thévenard-Puthod, 2020, p. 195).

Dans le cadre de la reprise, le repreneur achète un système complexe, l'exploite ou la développe afin d'en assurer sa pérennité. Si nous souhaitons appréhender son comportement à la suite de son entrée dans l'entreprise, il nous semble important d'étudier son comportement au sein du

système avec lequel il interagit plutôt que de l'étudier de manière isolée (Boussagnet, 2005). L'approche par les paradoxes est une approche adaptée pour répondre à cet objectif. Ce qui est donc à retenir ici est :

***L'approche par les paradoxes permet l'enrichissement de la lecture des phénomènes organisationnels complexes (Chen, 2002 ; Farjoun, 2010) dont la reprise d'entreprise.***

### ***Une approche utile pour la gestion de la complexité organisationnelle***

L'approche par les paradoxes n'est pas uniquement utile pour l'appréhension des systèmes complexes mais aussi pour leur gestion. En effet, face aux environnements turbulents, complexes et en constante permutation, les entreprises font face à des paradoxes (Yang et al., 2021 ; Danneels et Viaene, 2022 ; Volk et al., 2022). Ces entreprises ont besoin de développer des compétences comme l'agilité stratégique et de disposer de *designs* qui facilitent leur flexibilité (Schreyögg et Sydow, 2010 ; Ivory et Brooks, 2018).

Face aux problèmes complexes, les managers utilisent des pratiques inadaptées considérant la réalité comme indépendante d'eux et antérieure à leur observation (Schmitt, 2021). Certains managers utilisent des solutions simplistes pour résoudre un problème complexe créant ainsi un paradoxe : **la solution est le problème** (Armatas, 2019). Pour Schmitt et Leymarie (2003), les solutions appliquées pour résoudre les problèmes complexes sont plus adaptées à des problèmes non complexes avec une représentation simpliste et sont donc incompatibles (Schmitt, 2003). Les managers créent du sens des situations complexes et ambiguës en les simplifiant : la réalité est considérée comme des choix (either/or) qui masquent l'existence de relations complexes (Cooper et McLeod, 2012). Or, Eisenhardt (2000, p. 704) avance que : *“la simplicité est élégante mais souvent fausse”* (Graetz et Smith, 2010).

Dans certains cas aussi, les managers, face à un problème, optent pour des solutions à court terme alors que « *la complexité appelle la stratégie* » (Morin, 1988). Ce comportement reflète ce que nous appelons « loi de GRESHAM » selon laquelle les mauvaises logiques court-termistes limitent l'ensemble des solutions éventuellement meilleures (Schmitt et al., 2002). C'est pour cela que Lewis (2000, p. 764) affirme que : *“les modèles basés sur la résolution linéaire et rationnelle des problèmes rendent un très mauvais service aux managers”*.

Schmitt et Leymarie (2003) stipulent que, pour traiter un problème simple ou compliqué, comme la panne d'une machine, nous pouvons l'isoler pour le traiter. Toutefois, pour traiter un problème complexe comme la mise en place d'un système juste à temps, il faut le

contextualiser pour pouvoir le résoudre. Selon ces auteurs, la difficulté réside dans la construction du problème plutôt que sa résolution. La résolution de problèmes complexes nécessite une réflexion collective combinant les différentes représentations car une réflexion unique appauvrit les solutions potentielles apportées (Schmitt et al., 2002). La complexité doit donc être appréhendée comme un construit humain lié aux différentes circonstances dans lesquelles la personne se trouve (Schmitt et Leymarie, 2003).

Handy (1994) appelle à utiliser les paradoxes, les incohérences et les contradictions afin de trouver les meilleures façons d'agir. Stoltzfus et al. (2011) pensent que l'expression du paradoxe par les décideurs pourrait les aider à améliorer leurs efforts de changement et aussi être une compétence pour la gestion du changement. Lewis (2000) invite les managers à accepter les tensions, se sentir à l'aise avec voire en profiter. Pour elle, le paradoxe est capable de générer du changement et des visions plus créatives de la réalité. D'où l'idée suivante à retenir :

***L'approche par les paradoxes est utile à la résolution de problèmes complexes.***

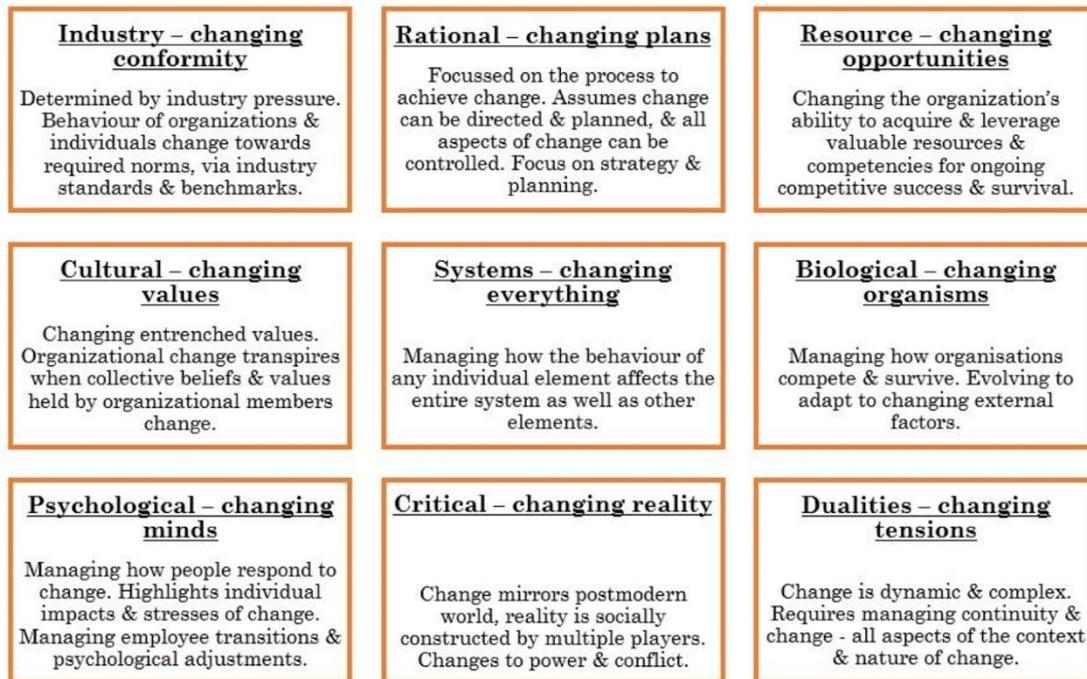
***B) Une approche utile pour comprendre et gérer une situation de changement organisationnel***

L'approche par les paradoxes a deux utilités en relation avec le changement organisationnel :

***Une approche utile pour comprendre une situation de changement organisationnel***

Dans la littérature, il existe plusieurs approches pour appréhender le changement. La figure ci-dessous (Cf. figure16) résume les principales approches du changement :

**Figure 16 : Les philosophies du changement**



Source : (Walker, 2019)

Avec les philosophies de changement classique, l'accent était mis sur la continuité en termes d'identité, de stabilité, de longévité et d'incrémentalisme. Jusqu'aux années 1980, l'environnement était stable et les marges de changement étaient faibles, les organisations utilisaient plutôt des stratégies incrémentales (Quinn, 1980) avec une poussée plutôt vers la continuité. Ensuite, l'accent a été mis sur le changement stratégique et la transformation avec les différentes approches de restructuration et de reengineering. Finalement, il s'est avéré que la continuité et le changement ne peuvent pas être traités séparément. Les dernières approches récentes dépassent la vision simplifiée et linéaire du processus de changement et reconnaissent l'aspect complexe et ambigu de la vie organisationnelle comme l'approche par les paradoxes (Jing et Van De Ven, 2014 ; Mease, 2019 ; Collings et al., 2021). La continuité et le changement ne peuvent pas être traités séparément. Les chercheurs ont découvert que les changements de l'environnement poussent les entreprises à être plus flexibles (Volberda, 1998 ; Sushil, 2000) cherchant l'équilibre entre la continuité et le changement (Gioia et al., 2000, Burchell et Kolb, 2006). Cette approche ne signifie pas amortir le changement en gérant la continuité, mais gérer simultanément les deux pôles (Nasim et Sushil, 2011). Burchell et Kolb (2006) reconnaissent même la complémentarité entre les deux pôles : une augmentation du

niveau de changement non accompagnée avec une augmentation du niveau de stabilité génère le chaos et le désastre alors que le contraire engendre la stagnation et l'inertie.

L'entrée du repreneur en entreprise est un changement. Son arrivée est susceptible de transformer la composition de l'organisation ainsi que les différentes relations qui la structurent. Boussaguet (2005) décrit l'entrée du repreneur comme « *un corps étranger (« intrus ») qui va arriver dans un ensemble existant et que celui-ci doit se rendre « conforme » aux éléments déjà en place (ordre ancien)* » (Boussaguet, 2005, p. 135). Lorsqu'un repreneur entre dans une entreprise, il initie des changements en fonction des caractéristiques de l'entreprise, son expérience et son ancien statut (D'Andria, 2008). Il met en œuvre son projet d'entreprise dans un contexte existant, avec tout l'héritage culturel, technique et matériel. Des auteurs comme Deschamps et Paturol (2005) parlent de changement créateur, dans la mesure où l'entrée du repreneur entraîne des modifications au niveau de l'entreprise (management, objectifs, finances), pour les différents acteurs (relations, rôles...) et pour le repreneur même qui a un nouveau statut et de nouvelles responsabilités. Pour Ashford et Black (1996), l'entrée dans une organisation est comme une transition de rôle qui pousse l'individu de la certitude vers l'incertitude, de la connaissance vers la méconnaissance et du familier à l'infamilier. Boussaguet et De Freyman (2018) parlent de paradoxe managérial.

Ce changement est difficile à gérer et la tâche du repreneur se traduit ainsi : « *l'action du leader vise à structurer le contexte organisationnel en vue de le transformer, mais elle est, dans le même temps, structurée par ce contexte* » (Perret, 2003, p. 6).

Le changement stratégique va mettre le repreneur face à un dilemme avec deux logiques opposées de continuité et de changement : « *c'est la dualité entre l'adaptation à un contexte existant et la nécessité de le transformer qui ne va pas de soi* » (Boussaguet, 2008, p. 5).

Le repreneur doit s'aligner à l'entreprise, voire s'y conformer et en même temps la faire évoluer. Ce paradoxe est décrit par Boussaguet (2005) ainsi :

« *Ce qui suppose de saisir, à l'interface de l'individu et de l'organisation, d'un côté, comment le repreneur s'adapte au système en question ; mais aussi, d'un autre côté, comment il participe à son évolution... sans que cela puisse mettre en danger la cohérence et l'unité du modèle-système dont il fait preuve depuis des années...* » (Boussaguet, 2005, p. 135-136).

Boussaguet et De Freyman (2018) l'appellent « *fit individu/organisation* » qui incarne la « *posture paradoxale* » suivante :

« Être suffisamment humble pour s'assujettir à l'entreprise d'accueil, en reconnaître les valeurs, les potentiels et les qualités opérationnelles, tout en adoptant les attitudes et les comportements nécessaires pour en prendre les rênes » (Boussaguet et De Freyman, 2018, p. 87). Le repreneur doit à la fois s'adapter à l'existant mais aussi marquer son arrivée (Boussaguet et De Freyman, 2018).

Il nous semble que l'approche par les paradoxes peut offrir un regard novateur sur la phase d'entrée du repreneur en tant que changement. L'approche par les paradoxes commence à être citée dans les recherches sur les changements organisationnels et pourrait être appliquée la reprise d'entreprise par une personne physique externe. Chabaud et al. (2020), Deschamps et Simon (2011) et Boussaguet et Fromenty (2012) s'accordent à dire que les repreneurs vivent un paradoxe de changement-continuité. Il s'agit du paradoxe le plus évoqué dans les recherches en reprise d'entreprise. Cadieux et Deschamps (2011), dans leur ouvrage, parlent de manifestations de ce paradoxe : faire un changement de rupture mais en douceur, innover tout en exploitant les compétences existantes et faire évoluer l'entreprise tout en restant elle-même. Du fait de la taille et de la proximité entre les parties prenantes internes, le repreneur peut décider de maintenir l'ancienne structure afin d'éviter les conflits. Toutefois, le bouleversement de l'existant, voire son changement peut être une source de succès pour l'entreprise (Saoudi et al., 2010). Le bouleversement notamment de la GRH peut être un facteur de succès de la reprise (Saoudi et al., 2010). L'idéal, selon ces auteurs, est de trouver la balance entre les changements qui reflètent une stratégie de démarcation du cédant et la préservation de l'existant qui marquent une stratégie d'appui.

***L'entrée du repreneur est un changement. Le changement est paradoxal par nature.***

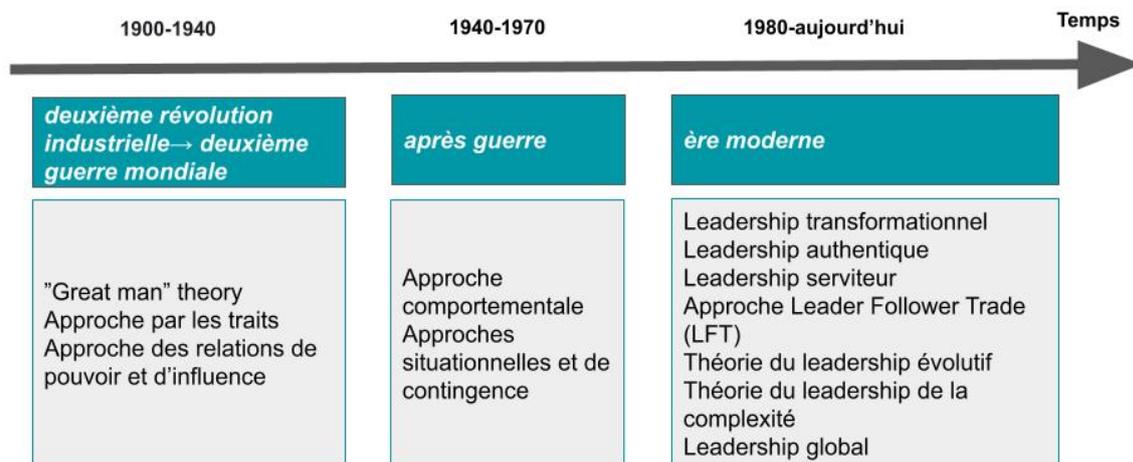
### ***Une approche utile pour la gestion du changement***

Le changement est un processus complexe difficile à gérer avec succès (Humberto Mejia-Morelos et al., 2013). Il produit des paradoxes et des incertitudes à gérer : l'incertitude est à réduire alors que les paradoxes sont à éclaircir (Plichon, 2019). Nasim et Sushil (2011) décrivent le lien entre changement et paradoxe de manière explicite en disant : « *gérer le changement, c'est invariablement gérer les paradoxes* » (Nasim et Sushil, 2011, p. 186). La gestion du changement repose sur le Leadership (Masmoudi, 2020).

Les théories sur le leader, ses traits et ses comportements ont évolué au fil du temps. Comme le résume la figure 17, nous sommes passés d'approches classiques qui considèrent le leader

comme « un héros » et qui se basent sur les traits, à des approches contingentes et comportementales pour arriver à la fin à des approches plus complexes.

**Figure 17 : L'évolution des théories du Leadership par ordre chronologique**



Source : Adapté de Shaw-Vanbuskirk (2020) et Hunt et Fedynich (2019)

Dans un monde de plus en plus turbulent, les auteurs comme Mathews (2016) ou Lichtenstein et al. (2006) appellent à un *Leadership* plus dynamique et évolutif, comme le Leadership de la complexité ou le Leadership global (Shaw-Vanbuskirk, 2020). Parmi les approches dynamiques et complexes, nous pouvons citer le *Leadership* paradoxal et le *Leadership* ambidextre. Ce dernier est défini comme : « la capacité de passer avec flexibilité d'un comportement de Leadership à un autre qui lui est paradoxal afin de concilier des intérêts contradictoires et de favoriser l'ambidextrie organisationnelle » (Cunha et al., 2019, p. 706-707). En réponse à l'appel des auteurs pour de la complexité en Leadership, plusieurs modèles ont été développés. Nous pouvons citer le modèle de Smith et al. (2012) du Leadership paradoxal au sein des entreprises sociales ou encore le Competing Value framework de Quinn (1984) qui a été repris par Lavine (2014) pour montrer sa capacité à favoriser le *Leadership* paradoxal :

« Les leaders performants sont ceux qui ont la capacité cognitive et comportementale de reconnaître et de réagir face aux paradoxes, aux contradictions et à la complexité de leur environnement » (Lavine, 2014, p. 192).

D'autres modèles comme le modèle de Rosing et al. (2011) proposent une conception du *Leadership* ambidextre et ce en fonction de trois éléments : un comportement d'ouverture

« *opening behaviour* » pour favoriser l'exploration, un comportement de fermeture « *closing behaviour* » pour stimuler l'exploitation et une flexibilité temporelle pour switcher entre les deux en fonction de la situation. Ces modèles mettent en évidence la complexité du comportement du *Leader* et sa réflexion face aux situations complexes ou difficiles comme le changement. L'entrée du repreneur en entreprise, est un changement qui nécessite un *Leadership paradoxal* qui réussit à concilier différents intérêts, différentes attentes et différents enjeux contradictoires. On retient donc l'idée suivante :

***Le repreneur en tant que Leader est invité à utiliser un Leadership paradoxal pour gérer le changement marqué par son entrée en entreprise.***

### ***1.2.3. Utilisation dans des domaines proches : la succession familiale***

Dans le domaine de transmission d'entreprises familiales, certains travaux empiriques font état de paradoxes. Nous pouvons citer la recherche de Thelisson et Meier (2020) sur les paradoxes vécus par les cédants d'entreprises familiales ou celle de Van Helvert-Beugels et al. (2020) sur les paradoxes vécus par un repreneur externe à la suite du rachat d'une entreprise familiale. Thelisson et Meier (2020), dans leur lecture de la succession familiale, ont dégagé cinq paradoxes : construire l'avenir vs assurer le présent, transmettre vs rester maître, autonomie vs interdépendance, implication vs désengagement, confiance vs méfiance. Bien que ces paradoxes soient liés au cédant (qui a des enjeux différents de ceux du repreneur), ces résultats nous montrent que les paradoxes existent lors d'une opération de transmission d'une entreprise. Quant à Van Helvert-Beugels et al. (2020), ils ont identifié quatre axes où peuvent émerger des paradoxes : la professionnalisation, la collaboration, l'allocation de ressources et la transition de rôle. Ces éléments sont détaillés dans le tableau suivant (Cf. tableau 6).

Ces paradoxes reflètent la réalité complexe de la transmission d'une entreprise familiale, d'un côté et la diversité des acteurs qui font face aux paradoxes au sein de l'entreprise, de l'autre. Bien que ces résultats supportent l'idée que les paradoxes sont inhérents à une opération de succession et que le successeur fait face à des paradoxes, ils restent relatifs à une opération de transmission d'une entreprise familiale. Cette opération est différente d'une opération de reprise d'une PME non familiale. A ce constat, s'ajoute le fait que ces différentes recherches sur les paradoxes de la transmission d'entreprises familiales traitent les paradoxes au niveau organisationnel et non pas individuel.

Tableau 6 : Les paradoxes de la transmission d'une entreprise familiale à un repreneur non familial

Paradoxe	Niveau	Explication
<b>Professionnalisation</b>	Successesseur externe	La balance entre organiser (avoir une structure, des processus et des budgets) versus ne pas organiser
<b>Collaboration</b>	Entre le successeur externe et les propriétaires de l'entreprise	L'autonomie du successeur externe versus l'influence des propriétaires de l'entreprise sur la stratégie
<b>Allocation de ressources</b>	Entre le successeur externe et les propriétaires de l'entreprise	Focus sur le commerce et l'organisation du successeur externe versus le focus sur l'innovation des propriétaires de l'entreprise
<b>Transition de rôle</b>	Propriétaires de l'entreprise familiale	La tension entre vouloir rester et prendre une distance

Source : Adapté de Van Helvert-Beugels et al. (2020)

Ceci écrit, l'approche par les paradoxes semble appropriée pour répondre à notre problématique. Elle est inhérente à l'entrepreneuriat et à la PME. Elle est utile à l'étude de la reprise d'entreprise en tant que système complexe ou en tant que changement. Finalement, elle commence à être utilisée ces dernières années dans des recherches connexes. Nous allons dans ce qui suit mieux comprendre les typologies de paradoxes et les différentes façons pour y répondre.

## II. POUR UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DES TYPOLOGIES ET DES RÉPONSES

Après avoir énuméré les différents avantages associés à l'utilisation de l'approches par les paradoxes pour appréhender la phase d'entrée, nous allons apprendre plus sur les typologies de paradoxes ainsi que les manières d'y répondre avant d'annoncer notre problématique.

### 2.1. Les typologies et les réponses aux paradoxes

Nous allons commencer par détailler les principales typologies de paradoxes pour ensuite présenter les différentes réponses aux paradoxes.

### ***2.1.1. Les typologies de paradoxes***

D'après notre revue de la littérature, nous remarquons l'existence d'une panoplie de paradoxes. La pluralité des paradoxes dépend de plusieurs facteurs : la perspective d'analyse (ex : opérationnel ou stratégique), le niveau organisationnel (ex : individu, groupe ou organisation) ou encore le contexte d'analyse (ex : changement permanent, changement radical...). Le type d'entreprise pourrait également être à l'origine de l'apparition de nouvelles formes de paradoxes (Emery et Giaouque, 2005 ; Bellini et al., 2018).

La typologie des paradoxes a été traitée sous différents angles : individuel vs organisationnel (Smith et Lewis, 2011), individuel, processuel, organisationnel et environnemental (Da Fonseca, 2017), macro-vs micro (Zhang et al., 2015). Cependant, la catégorisation de paradoxes de Lewis (2000) est la plus utilisée.

#### ***A) Une panoplie de paradoxes***

Le modèle de Lewis (2000) distingue **quatre types de paradoxes organisationnels qui peuvent être vécus au niveau individuel** : le paradoxe d'organisation, le paradoxe de performance, le paradoxe d'identité et le paradoxe d'apprentissage. Nous allons présenter maintenant chaque catégorie de paradoxes.

##### ***. Le paradoxe d'organisation***

L'organisation est composée de plusieurs sous-systèmes qui appartiennent à un système global, si bien que la tension entre partie-totalité se manifeste à travers des paradoxes tels que « *empowerment vs contrôle* » et « *exploration vs exploitation* » (Jarzabkowski et al., 2013). Bollecker et Nobre (2016) avancent que ce paradoxe se manifeste par une tension entre différenciation et intégration organisationnelle (Lawrence et Lorsch, 1967). Il peut également naître dans une organisation divisionnelle à la quête de cohérence entre les actions de l'organisation dans sa globalité et les différentes divisions qui la composent (Grimand et al., 2014). Ces auteurs ainsi que Lewis (2000), Lüscher et Lewis (2008) stipulent que ce paradoxe émane de la complexité de l'organisation à déterminer la relation entre la stabilité et le changement. Jarzabkowski et al. (2013) affirment que cette tension entre stabilité et changement devient saillante lors des opérations de restructuration lors desquelles une tension naît entre les structures existantes et les structures nouvelles. Ces auteurs rappellent qu'il existe

une tension fondamentale entre les structures qui façonnent les actions des membres et les actions des membres qui déterminent les structures de l'organisation.

### *. Le paradoxe de performance*

Ce type de paradoxe selon Jarzabkowski et al. (2013) émerge dans le cadre d'organisations complexes, composées de différentes structures dans lesquelles les individus ont des rôles multiples et contradictoires. Il décrit l'existence de demandes opposées de la part des différentes parties prenantes internes et externes. Ces demandes divergentes peuvent donner lieu à des processus contradictoires qui influencent la performance de l'entreprise (Grimand et al., 2014). Ce paradoxe est donc le fruit de l'interaction des différents acteurs de l'environnement interne, mais aussi de l'interaction entre l'entreprise et son environnement externe. Ce paradoxe devient saillant au niveau microéconomique lorsque les membres de l'organisation tentent de répondre à des demandes conflictuelles liées à leur rôle ou au rôle de leurs collaborateurs avec qui ils partagent des tâches (Jarzabkowski et al., 2013). Ces conditions donnent lieu à des interprétations contradictoires comme celles du succès et de l'échec (Jay, 2013). Jarzabkowski et al. (2013) avancent qu'à l'instar du paradoxe d'organisation, le paradoxe de performance peut émerger lors d'une phase de restructuration car pendant cette phase, les rôles ainsi que les relations entre les membres de l'organisation, se modifient et les nouveaux objectifs sont fixés.

### *. Le paradoxe d'identité*

Ce paradoxe exprime la tension entre l'identité individuelle et celle du groupe, voire de l'organisation (Lewis, 2000). Selon Jarzabkowski et al. (2013), ce paradoxe apparaît au niveau méso (du groupe), lors de l'interaction entre l'individu et son groupe de référence ou lorsque les acteurs appartenant à différentes unités composant l'organisation ont des cultures différentes (Smith et Lewis, 2011). En effet, l'individu est formé et contribue à la formation du groupe (Smith et Berg, 1987). La tension entre valeurs personnelles/identité personnelle et valeurs/identité du groupe émane lorsque les différents membres n'arrivent pas à concilier les différentes identités (Jarzabkowski et al., 2013). L'individu ressent une difficulté à montrer qu'il est différent du groupe, mais en même temps en prouvant qu'il en fait partie. Le paradoxe ressenti à son niveau est alors le suivant : comment préserver une identité qui restera différente de celle du groupe alors qu'au niveau du groupe le paradoxe est : comment garder une identité

cohérente face à au *turnover* des membres ? (Smith et Berg, 1987). Les deux parties se trouvent alors dans un état d'ajustement permanent.

Besharov et Sharma(2017) ont repéré quatre paradoxes d'identité organisationnelle : « *réalité sociale vs construction sociale* », « *stable vs dynamique* », « *multiple vs singulier* » et « *contradictoire vs synergique* ».

Le premier paradoxe, « *réalité sociale vs construction sociale* », selon ces auteurs, émane d'une opposition entre deux approches. La première considère que l'identité existe dans les entreprises et peut être repérée à travers les politiques, les programmes et les procédures. Pour qu'un acteur soit considéré comme une partie de l'organisation, il doit remplir trois critères : « centralité, durabilité et spécificité » (Besharov et Sharma, 2017). La deuxième approche considère l'identité comme une construction sociale qui est née grâce à l'interaction sociale via le processus de *sensemaking* et *sensegiving* (Gioia et al., 2013 ; Sharma et Good, 2013). L'étude des discours et du processus de création de sens, permet selon cette approche, d'explorer comment les membres d'une organisation construisent ou reconstruisent leur identité et répondent à la question : « *Qui sommes-nous ?* ». En revanche, certains auteurs (Ravasi et Schultz, 2006 ; Gioia et Hamilton, 2016) stipulent que les deux approches sont utiles pour comprendre l'identité organisationnelle.

Le deuxième paradoxe, « *stable vs dynamique* », selon ces auteurs, est relié au premier. Ceux-ci qui considèrent l'identité organisationnelle comme une réalité sociale, considèrent également que l'identité est stable et qu'elle est ancrée dans la philosophie et la mission de l'entreprise. Par conséquent, il est difficile de la changer. En opposition, les protagonistes de l'approche dynamique (Dutton et Dukerich, 1991 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Lok, 2010) croient que l'identité est évolutive, grâce à l'évolution des interprétations. Le processus de *sensemaking* est considéré comme un moteur de changement pour ces auteurs. De même, l'interaction entre les différentes parties prenantes peut être à l'origine de la formation d'une nouvelle identité. Des recherches récentes (Smith et Besharov, 2017) témoignent du caractère hybride de l'identité organisationnelle (caractère stable et dynamique).

Le troisième paradoxe « *multiple vs singulier* » renvoie à la question suivante : « est-ce que l'organisation a une ou plusieurs identités ? » (Besharov et Sharma, 2017). Selon ces auteurs, les recherches qui considèrent l'identité organisationnelle comme une réalité sociale stable, ont tendance à considérer l'identité comme multiple du fait qu'elle peut être appropriée par des acteurs externes de l'environnement. L'autre catégorie de recherches stipule que le caractère

multiple de l'identité est temporaire et que cette multiplicité finira par une unification et la constitution d'une identité singulière.

Le quatrième paradoxe « *contradictoire vs synergique* » caractérise l'opposition entre deux catégories de recherches. Les premières considèrent que l'identité organisationnelle, pour qu'elle soit « hybride », elle doit inclure deux identités incompatibles ou plus (ex : l'identité « utilitaire » axée sur la production et l'identité « normative » axée sur la contribution sociale » (Besharov et Sharma, 2017). En revanche, les autres recherches, distinguent les identités multiples des identités contradictoires. Des identités plurielles peuvent être des identités complémentaires, opposées ou indépendantes.

### ***. Le paradoxe d'apprentissage***

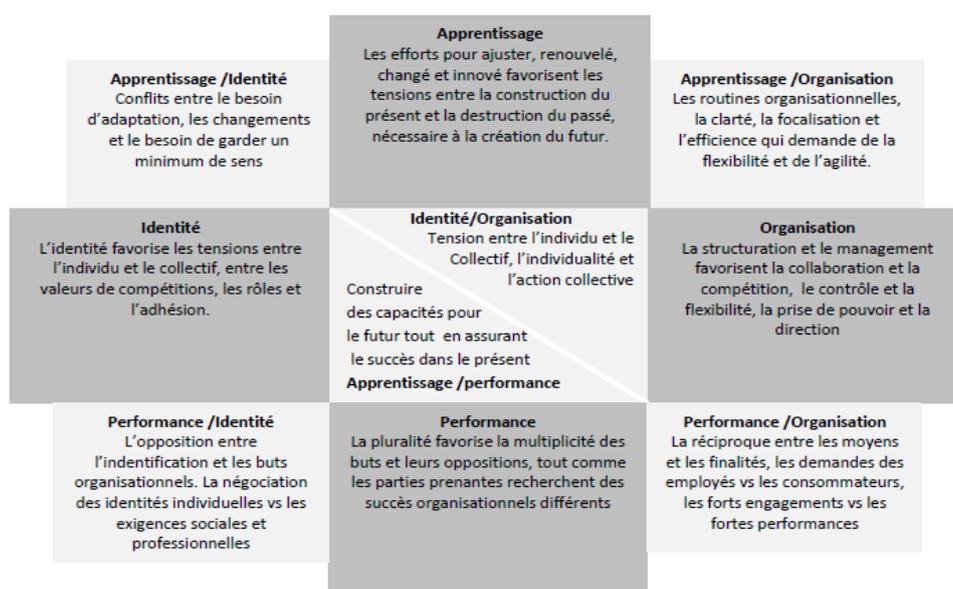
Selon Smith et Lewis (2011) et Lewis (2000), ce paradoxe est né de la contradiction entre le besoin d'utiliser et de se baser sur le passé pour créer le futur et le besoin de le détruire afin de passer au futur. Jarzabkowski et al. (2013) affirment que le paradoxe d'apprentissage est encore plus profond que l'opposition entre le nouveau et l'ancien ; il le dépasse en touchant la connaissance et son mode d'acquisition. Il s'agit d'un paradoxe qui accompagne le changement organisationnel (Smith et Lewis, 2011). En période de changement, ce paradoxe peut apparaître à la suite des changements au niveau des procédures ou autres (Jarzabkowski et a., 2013). Il est marqué par des tensions ressenties par les acteurs organisationnels ayant besoin de stabilité et de changement à la fois (Bollecker et Nobre, 2016). Il est multiniveau ; il apparaît au niveau organisationnel et individuel (Jarzabkowski et al., 2013).

Ce paradoxe est relatif à deux processus différents : capitaliser l'existant ou bien créer de nouvelles connaissances (Grimand et al., 2014). Cela peut inclure des paradoxes tels que : innovation radicale vs innovation incrémentale (Smith et Lewis, 2011) ou exploration vs exploitation (March, 1991).

### ***B) Des paradoxes dynamiques***

Bloodgood et Chae (2010) affirment que « *la plupart des paradoxes ne sont pas susceptibles d'être liés orthogonalement, mais plutôt d'être corrélés les uns aux autres à des degrés divers* » (Bloodgood, 2010, p. 92). L'intersection entre les différents paradoxes du modèle de Smith et Lewis (2011) donne lieu à d'autres paradoxes qui sont détaillés dans la figure suivante :

**Figure 18 : Les paradoxes organisationnels**



Source : (Da Fonseca, 2017, P. 7)

Selon Bollecker et Nobre (2016), le paradoxe d'apprentissage est dépendant des trois autres formes de paradoxes. Ceci est explicitement souligné dans la citation de Van De Ven (2013, p. 248) : « *le paradoxe d'apprentissage est difficile à observer isolément dans la mesure où il est à l'origine des autres types de paradoxes* ».

La relation entre les paradoxes peut être entre deux paradoxes de la même catégorie ou plus. Nous rappelons l'exemple des deux paradoxes d'identités considérés par Besharov et Sharma (2017) comme interreliés : le paradoxe de « *réalité sociale vs construction sociale* » et celui de « *stable vs dynamique* ». En effet, ces auteurs stipulent que les auteurs qui considèrent l'identité organisationnelle comme une réalité sociale, considèrent également que cette identité est stable dans le temps. Par exemple, lorsque l'entreprise sépare deux fonctions en deux divisions : la recherche et développement et la vente, elle va se trouver face à un paradoxe d'organisation. Cette séparation est potentiellement à l'origine de la séparation de deux modes d'apprentissage. Les acteurs travaillant avec ces deux modes d'apprentissage et ayant deux rôles différents, peuvent vivre un paradoxe d'identité (Jarzabkowski et al., 2013).

Ces auteurs ajoutent qu'il est difficile d'observer isolément ce paradoxe car ils peuvent être à l'origine de l'apparition d'autres paradoxes. A titre d'exemple, Smith et Lewis (2011) affirment qu'il existe une relation entre le paradoxe de performance et le paradoxe d'apprentissage si les acteurs essaient de développer de nouvelles capacités tout en réalisant les tâches actuelles.

Dans ce passage, nous avons montré que les paradoxes coexistent dans l'organisation de manière générale et émergent aux niveaux individuel et de groupe (Waldman et al., 2019).

L'organisation est « *un réseau dynamique de tensions* » (Guilmot et Vas, 2013). A notre connaissance, il y a peu de recherches sur la dynamique des paradoxes dans le temps. Les recherches existantes traitent plutôt la dynamique dans l'espace mais aussi de manière limitée. Les seules recherches qui ressortent de notre revue de la littérature traitent les conditions de saillance des paradoxes (Keller et Chen, 2017 ; Smith et Lewis, 2011 ; Miron-Spector et al., 2018) ou l'évolution de l'intensité d'une tension (Bollecker et Nobre, 2010). Il n'y a pas de recherches qui traquent la trajectoire d'un paradoxe ou d'un ensemble de paradoxes dans le temps.

Après avoir présenté les différentes typologies de paradoxes et mis en lumière leur caractère dynamique, nous allons présenter les différentes manières d'y répondre.

### ***2.1.2. Les réponses aux paradoxes***

Face à la panoplie de paradoxes qui existent dans l'organisation, il existe également des façons diverses pour y répondre. Dans ce qui suit, nous allons présenter les différentes réponses.

#### ***A) Une panoplie de réponses aux paradoxes***

Répondre à un paradoxe c'est adopter une stratégie de coping, une « *la combinaison d'efforts de réconcilier, utiliser de manière constructive ou accepter un phénomène paradoxal et gérer (ex : maîtriser, tolérer, réduire ou minimiser) ou surmonter les tensions paradoxales qui excèdent les ressources d'une personne* » (Lazarus et Launier, 1978, p. 311). Tout comme la notion de paradoxe qui a plusieurs facettes, les réponses aux paradoxes ont été labellisées de différentes manières. Par exemple, Jay (2013) utilise les notions de réponses stratégiques (pour vivre avec les tensions) et de réponses managériales (pour résoudre les tensions). Dans son article sur la gestion des paradoxes de décision, Smith (2014) utilise les stratégies de différenciation (qui séparent les deux pôles du paradoxe) et les stratégies d'intégration (qui combinent les deux pôles). Certains auteurs comme Bollecker et Nobre (2016) distinguent les « *réactions défensives* » et « *les réponses actives* » ou « *des stratégies de réponse* ». D'autres les considèrent comme des « *stratégies d'adaptation* » ou « *des stratégies d'ajustement* » (Rivière et al., 2013). Nous remarquons, à la suite de notre revue de la littérature que, dans la plupart des articles, il existe deux grandes typologies de réponses (Mease, 2019) : ***des stratégies***

*pour résoudre les tensions* (des réponses ne choisissant aucun ou seulement un des pôles du paradoxe (« either/or ») et *des stratégies pour vivre avec les tensions* (des réponses d'acceptation qui combinent les deux pôles (« both/and »)).

Les réponses aux paradoxes ont été largement explorées dans la littérature (Poole et Van de Ven, 1989 ; Lewis, 2000 ; Jarzabkowski et al., 2013 ; Putnam et al., 2016 ; Guilmot et Vas, 2017 ; Brulhart et al., 2018) et ont évolué au fil du temps (Bloodgood et Chae, 2010). Elles se sont d'abord focalisées sur les caractéristiques de l'organisation et son environnement pour définir la solution optimale pour gérer un paradoxe (Burns et Stalker, 1961). Par la suite, de nouvelles recherches ont vu le jour pour proposer des approches supplémentaires (Bouchikhi, 1998 ; Lewis, 2000 ; Clegg et al., 2002 ; Sundaramurthy et Lewis, 2003 ; Smith et Tushman, 2005) pour finir avec des approches plus intégratives basées sur une logique de « et/et » (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Jansen et al., 2006 ; Lewis, 2000 ; O'Reilly et Tushman, 2008). Les réponses aux paradoxes organisationnels sont construites chaque jour à travers les activités et les pratiques des individus au sein de l'entreprise (Schatzki, 2012) et en fonction des typologies de paradoxes (Poole et Van De Ven, 1989 ; Guedri et al., 2014 ; Gardet et Getia, 2014).

Putnam et al. (2016) dans leur méta-analyse recensent trois grandes catégories de réponses : les réponses défensives (et/ou), les réponses actives (et/et) et les méta-réponses. Le tableau suivant les résume.

Tableau 7 : La méta-analyse des réponses aux paradoxes (Putnam et al., 2016)

Réponses défensives	Réponses actives	Méta-réponses
<p><i>Mécanismes de défense</i></p> <p>Lewis (2000)</p> <p>Vince et Broussine (1996)</p> <p>Smith et Berg (1987)</p>	<p><i>Paradoxical Thinking</i></p> <p>Smith et Lewis (2011)</p>	<p><i>Reformulation et transcendance</i></p> <p>Bartunek (1988) ; Ford et Backoff (1988) ; Poole et Van de Ven ; (1989) ; Westenholz (1993) ; Janssens et Steyaert (1999) ; Seo et al. (2004)</p>
<p><i>Sélection</i></p> <p>Seo et al. (2004)</p>	<p><i>Vacillation/inversion spirale</i></p> <p>Baxter et Montgomery (1996) ; Seo et al. (2004) ; Poole et Van de Ven (1989)</p>	<p><i>Connexion, espaces tiers et dialogue</i></p> <p>Janssens et Steyaert (1999)</p> <p>Barge (2006)</p>
<p><i>Séparation</i></p> <p>Baxter et Montgomery (1996) ; Poole et Van de Ven (1989) ; Seo et al. (2004)</p>	<p><i>Intégration et Balance</i></p> <p>Baxter et Montgomery (1996) ; Seo et al. (2004) ; Smith et Lewis (2011)</p>	<p><i>Pratique réflexive et espièglerie sérieuse</i></p> <p>Huxham et Beech (2003) ; Barge et al. (2008)</p>

Source : (Traduit de Putnam et al., 2016, P. 61-62-63)

### . *Les réponses défensives*

Plusieurs recherches ont évoqué les réponses défensives aux paradoxes (Smith et Berg, 1987 ; Vince et Broussine 1996 ; Lewis 2000 ; Jarret, 2004). Ces réponses traitent les deux pôles comme distincts et indépendants. Face à deux alternatives opposées, les individus ont tendance à polariser, à valoriser l'alternative qu'ils maîtrisent et sous estiment ou dévalorisent l'autre alternative (Kaplan et Kaiser, 2003). Les réponses défensives sont utilisées par les individus pour ignorer l'existence d'un paradoxe.

Pour Gerber (2017), la peur des tensions dépend de l'état d'esprit de l'individu et de la culture de l'occident qui a tendance à catégoriser les choses en « correct » et « incorrect » (et/ou). Par conséquent, le paradoxe est perçu comme un obstacle plutôt qu'une opportunité ; l'individu prend rapidement des décisions de choix ou de compromis, basées sur des solutions prévisibles (Gerber, 2017). Il est à noter que ces réponses sont efficaces sur le court terme car elles sont temporaires (Jarzabkowski et al., 2013).

Lewis (2000) a cité six réactions défensives : **la séparation des éléments** (Poole et Van de Ven, 1989) qui consiste à garder les éléments ou expériences positives et à écarter les expériences négatives (Jarret et Vince, 2017). Cette réponse génère le moindre conflit puisqu'elle suppose la séparation entre les deux pôles (moins d'interactions donnent moins de tensions). Il s'agit de partager les tensions entre différentes personnes concernées. Au niveau organisationnel, elle consiste à diviser les tensions entre les différentes unités et divisions. La séparation peut être temporelle (Romanelli et Tushman, 1994) ou spatiale (Gibson et Birkinshaw, 2004). Elle permet de garder les pôles séparés et indépendants. Par exemple, pour gérer la tension entre exploitation et exploration, les deux pôles peuvent être gérés grâce à deux unités semi-autonomes avec des rôles inter-équipes, des taskforces inter-division ou une rotation de personnel (Fang et al., 2010). Le même paradoxe peut être aussi géré grâce à une séparation temporelle où l'organisation alterne entre des périodes d'exploitation et d'autres d'exploration (Boumgarden et al., 2012). Des auteurs comme Papachroni et al. (2015), utilisent la notion de « *balance temporelle* » (traduction de « *temporal balancing* ») pour désigner l'interaction plus dynamique entre les deux pôles du paradoxe au lieu d'une longue période de focus sur un pôle suivie par une courte période d'attention pour l'autre.

La deuxième réaction est **la projection** : elle consiste à passer l'anxiété à une autre personne. La troisième réaction est **la répression et l'abandon** : il s'agit d'ignorer l'opposition et à l'extrême de quitter la scène. Face à un paradoxe, la quatrième réaction est **la régression** : la personne passe à d'autres options plus sécurisées. **La formation de réaction (ou hiérarchisation)** est la cinquième réaction. Selon Lewis (2000), cette réponse est la plus conflictuelle parce qu'elle génère une opposition à la suite de l'alignement avec l'un des pôles. Et finalement, **l'ambivalence (ou compromis)** est une réponse modérée. En la choisissant, la personne, est en lutte acharnée entre les deux pôles et finit par les combiner.

Ces réponses corroborent les trois réponses défensives de Poole et Van de Ven (1989) (l'opposition, la séparation spatiale, la séparation temporelle) et les réponses de Jarret et Vince (2017). Ces auteurs ont utilisé la théorie de la psychanalyse afin d'élaborer une sélection de réponses inconscientes aux paradoxes : *la répression, le déni* (« *refuser d'accepter une réalité désagréable* »), *la séparation, la projection, l'introjection*, c'est-à-dire le fait d'internaliser en soi l'image du monde extérieur (Ferenczi, 2013), *l'identification projective* (externaliser les images négatives de soi), *le transfert* (*re-enactment* des relations antérieures à des personnes ou des événements présents) et finalement *le contre-transfert* (cycle de projection et d'introjection).

Pour Martin-Rubio et al. (2017), les organisations, face à des demandes opposées, ont tendance à favoriser un pôle ou chercher un compromis. Lewis (2000) soutient cette idée en affirmant que les organisations ont tendance à choisir des réponses comme la séparation ou la répression. Toutefois, ces réponses masquent les tensions, qui ont tendance à réapparaître ultérieurement.

### *. Les réponses actives*

Ces réponses, selon Grimand et al. (2018) cherchent à « reconnaître *le potentiel créatif des paradoxes plutôt que de chercher à les dissoudre* » (p. 72-73). Selon cette approche, les pôles sont traités comme dépendants et inséparables si bien que les membres ne cherchent plus à les séparer. En comparaison avec le premier type de réponses, cette typologie améliore la prise de conscience concernant les paradoxes, offre des réactions rapides dans des situations de crise et des actions temporaires pour répondre à des besoins immédiats (Putnam et al., 2016). Les réponses actives traitent le paradoxe sur le long terme en le considérant comme une « condition naturelle de travail » (Jarzabkowski et al., 2013). Toutefois, ces auteurs rappellent que ces réponses ne donnent comme résultat qu'un « *soulagement temporaire* », si la tension fondamentale persiste.

La première réponses active est la *réflexion paradoxale* : elle cherche à améliorer les capacités cognitives qui permettent de reconnaître ou détecter les oppositions et changer de perspective en réfléchissant aux paradoxes. Selon Lüscher et Lewis (2008), les managers qui utilisent ce type de réflexion sont plus efficaces lors de la gestion d'une situation paradoxale. La deuxième réponse active est *la vacillation*. Elle consiste à faire des oscillations et des itérations entre les deux pôles en essayant de les intégrer dans deux périodes différentes ou deux contextes différents (Putnam et al., 2016). La troisième réponse est *l'intégration et l'équilibre qui consistent à chercher une fusion entre les deux pôles opposés, ou un point d'équilibre qui permet de rassembler les deux pôles, en acceptant la contradiction et en neutralisant les tensions* (Putnam et al., 2016). Selon ces auteurs, cette réponse n'est pas toujours efficace du fait qu'il est difficile d'atteindre l'équilibre dans un système complexe.

Ces différentes réponses présentent différentes limites à savoir : une efficacité sur le court terme, la renaissance des contradictions à cause de l'intégration, la difficulté d'atteindre l'équilibre et la transformation de la vacillation en une réponse « et/ou ».

Il existe également d'autres réponses actives au paradoxe telles que la confrontation (Poole et Van de Ven, 1989 ; Lewis, 2000) qui consiste à entretenir les deux pôles d'une manière

délibérée et à gérer les conflits émergents (Grimand et al., 2018) ou l'ajustement qui consiste à reconnaître l'importance et l'interdépendance des deux pôles et à essayer de les accueillir (Jarzabkowski et al., 2013).

L'ambidextrie est une autre notion importante qui a été utilisée comme une réponse active aux paradoxes. Dans les sciences des organisations, elle signifie la capacité d'une entreprise à atteindre deux objectifs simultanément ou à gérer deux aspects paradoxaux (Turner et al., 2013 ; Andriopoulos et Lewis, 2010 ; Luger et al., 2018).

### *. Les méta-réponses*

Si les réponses défensives ainsi que les réponses actives ne génèrent qu'un « *soulagement temporaire* » à des degrés différents (Jarzabkowski et al., 2013), d'autres réponses, appelées méta-réponses, sont jugées plus créatives et innovantes vis-à-vis des tensions et des paradoxes. Cette troisième approche cherche à connecter les deux pôles du paradoxe et à créer entre eux une nouvelle relation (Putnam et al., 2016).

Parmi les méta-réponses nous pouvons citer *le recadrage et la transcendance*. La transcendance tout comme le recadrage, consiste à situer les deux pôles dans un nouvel ensemble reformulé dans lequel ils ne sont plus en opposition (Putnam et al., 2016). Cette action se réalise grâce à l'interaction dynamique entre les pôles. Le recadrage peut être considéré comme un changement de second ordre ou comme une redéfinition à travers l'improvisation organisationnelle. Dans ce cas, le *Leader* apporte de nouveaux éléments au débat et promeut ses idées d'une manière à la fois rationnelle et créative. Le discours est perçu comme l'attracteur qui s'oppose à des contradictions perçues comme insurmontables (Abdallah et al., 2011). Quant à la transcendance, elle consiste à « *passer à un niveau supérieur de compréhension dans lequel les pôles paradoxaux sont compris comme des interdépendances complexes plutôt que des intérêts concurrents* » (Jarzabkowski et al., 2013, p. 249).

Le modèle des méta-réponses est élaboré afin d'expliquer et de décrire l'émergence, l'acceptation, l'amplification et la réévaluation des discours de transcendance. Ces discours sont définis ainsi : « *des propositions explicites d'orientation future qui recadrent une situation organisationnelle de manière novatrice, de sorte que les contradictions ou les paradoxes qui étaient auparavant considérés comme insolubles semblent être dissous ou surmontés* » (Abdallah et al., 2011, p. 335).

D'autres recherches récentes telles que celle de Bellini et al. (2018), ont mis en lumière la capacité des espaces de discussion à représenter un vecteur régulateur des paradoxes de la nouvelle gestion publique (paradoxe de la culture, paradoxe de l'organisation, paradoxe de la performativité et paradoxe de légitimité). L'espace de discussion est défini comme « *un lieu de prise en charge collective des tensions provoquées par la montée des contraintes dans les organisations* » (Conjard et Journoud, 2013, p. 86). Ces auteurs ont montré que les espaces de discussion aident les différents membres impliqués à débattre les tensions, à clarifier les points ambigus et à chercher des compromis pour résoudre les tensions. Ces apports ont été représentés en boucle par les auteurs. Dans la même lignée, des travaux montrent l'importance de l'échange verbal pour la résolution de paradoxes (Legalais et Morales, 2014 ; Balas et al., 2015). Ces auteurs ont montré le rôle du discours et de la narration dans la conciliation des points de vue contradictoires.

La littérature est riche d'exemples de réponses aux paradoxes ou demandes contradictoires. A la fin de cette partie, nous proposons une nouvelle catégorisation des réponses en nous basant sur les deux méta-analyses de Schad et al. (2016) et Putnam et al. (2016) que nous enrichissons avec des éléments de notre propre revue de la littérature sur les réponses aux paradoxes. Il nous semble en particulier nécessaire de dépasser cette distinction et cette « supériorité » accordée aux réponses actives car elles ne sont pas toujours faisables et présentent également des limites. En réalité, les trois types de réponses (actives, défensives et méta-réponses) peuvent être structurées selon leur nature : cognitive ou comportementale. Cette catégorisation des réponses permet de simplifier et réduire le nombre de catégories de réponses. La classification repose sur deux critères principaux : le type de réponse (cognitive ou comportementale), la nature de la réponse (active ou défensive). La distinction entre 'réponses cognitives' et 'réponses comportementales' nous a semblé pertinente dans la mesure où elle peut conduire à d'autres analyses plus profondes comme celle de Keller et Chen (2017) basée sur la théorie de la cognition. Ainsi les réponses comme le *sensemaking* ou le cadrage sont considérés comme des réponses cognitives, alors que les stratégies d'ajustement comme le repos, la prise de recul, le tri et la gestion des priorités, l'activité physique, la négociation et le renoncement au travail parfait (Rivière et al., 2013) représentent plutôt des pratiques (ou des actions) pour résoudre les paradoxes ou les tensions. Notre classification des réponses aux paradoxes est résumée dans le tableau suivant.

Tableau 8 : La matrice des réponses aux paradoxes

Nature de la réponse	Actif	Auteurs	Défensif	Auteurs
<b>Cognitif/émotionnel</b>	Paradoxical Thinking	Smith et Lewis (2011), Hahn et al. (2015), Jay (2013), Lüscher et Lewis (2008), Miron-Spektor et al. (2018), Smith et Tushman (2005), Westenholtz (1993)	Déni, introjection  Inconfort	Jarret et Vince (2017)  Ashforth et Reingen (2014),
	Reformulation et transcendance	Bartunek (1988), Ford et Backoff (1988)	Projection, répression, régression, formation de réaction	Kahn (1990), Leonard-Barton (1992), Lewis (2000), Vince et Broussine (1996)
	Prise de décision dynamique	Poole et Van de Ven (1989), Westenholtz (1993), Janssens et Steyaert (1999), Seo et al. (2004)		Lewis (2000)
	Pratique réflexive et espièglerie sérieuse	Smith (2014) Huxham et Beech (2003), Barge et al. (2008), Dameron et Torset (2014), McFadden et al. (2014), Mease (2012)		
	Polarity map  Exercices « divergent thinking », matrices de mission sociale, des exercices de gratitude.	Johnson (1996), Kayser et al. (2017)  Smith et al. (2012)		

<b>Comportemental</b>	Vacillation/inversion spirale	Baxter et Montgomery (1996), Seo et al. (2004), Poole et Van de Ven (1989)	Sélection	Seo et al. (2004)
	Intégration et Balance	Baxter et Montgomery (1996), Seo et al. (2004), Smith et Lewis (2011), Andriopoulos et Lewis (2009), Smith (2014), Smith et Tushman (2005)	Compromis	Elsbach et Pratt, (2007), Gaim et al. (2018)
	Combinaison d'approches	Adler et al. (1999), Drach-Zahavy et Freund (2007), Gibson et Birkinshaw (2004)	Séparation temporelle	Adler et al. (1999), Chung et Beamish (2010), Klarner et Raisch (2013), Lavie et al. (2010)
	Acceptation et "working through"	Lüscher et Lewis (2008), Murnighan et Conlon (1991), Rosso (2014), Smith et al. (2012)	Séparation structurelle	Bansal et al. (2012), Lavie et al. (2010),
	Synthèse/Intégration	Adler et al. (1999), Deephouse (1999), Schmitt et Raisch (2013)	Séparation	Smith et Tushman (2005)
	Complexité comportementale	Denison et al. (1995), Hart et Quinn (1993)		
	Ambidextrie	Lo (2015)		
	Connexion, espaces tiers et dialogue	Janssens et Steyaert (1999), Barge (2006)	Répression, régression, formation de réaction, abandon	Baxter et Montgomery (1996), Poole et Van de Ven (1989), Seo et al. (2004), Lewis (2000)
	Espaces de discussion	Bellini et al. (2018)		
	Humour	Jarzabkowski et Lê (2017), Hatch (1997), Hatch et Ehrlich (1993), Mease (2012)		
	Rhétorique	Andriopoulos et Lewis (2009), Fiol (2002), Mease (2012)		

Source : Adapté de Schad et al. (2016) et Putnam et al. (2016)

Après avoir énuméré les différentes réponses comportementales et cognitives, nous soulignons que l'individu est au cœur de la gestion du paradoxe (Palmer, 1998). Il peut acquérir des connaissances pour gérer les paradoxes (Smith et Lewis 2011 ; Smith et Tushman 2005). Cet apprentissage peut être réalisé grâce au processus de *sensemaking* (Lüscher et Lewis, 2008) qui se développe au fil du temps. C'est pour cela que nous allons dans ce qui suit expliquer le dynamisme des réponses aux paradoxes au fil du temps.

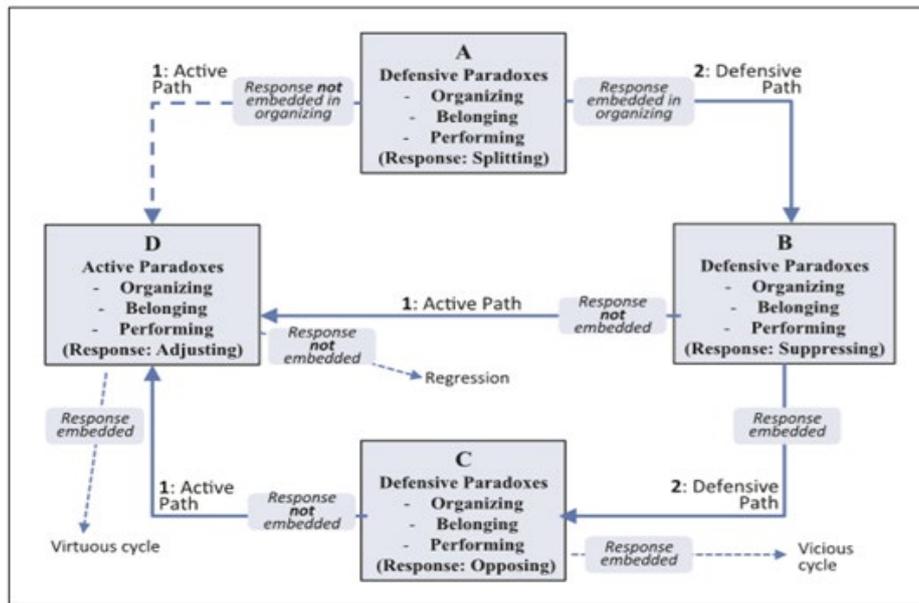
### **B) Des réponses aux paradoxes dynamiques**

Smith et Lewis (2011) ont élaboré un modèle d'équilibre dynamique de gestion des paradoxes. Ce modèle est constitué de trois catégories : les paradoxes, les stratégies de réponse et le résultat. Il montre le passage des tensions latentes en tensions saillantes sous l'effet d'éléments environnementaux (changement, rareté ou pluralité) et d'éléments cognitifs tels que la cognition paradoxale (Miron-Spector et Argote, 2008). Ces tensions saillantes peuvent être soit acceptées et résolues à travers des stratégies de gestion (alimentation de cercles vertueux), soit non résolues (alimentation de cercles vicieux). Cette résolution des tensions conduit à la durabilité de l'entreprise.

Jarzabkowski et al. (2013) ont montré que les trois types de paradoxes (d'organisation, d'identité et de performance) apparaissent à trois niveaux différents : micro (le paradoxe de performance), méso (le paradoxe d'identité) et macro (le paradoxe d'organisation). Leur étude longitudinale chez Telco a permis l'exploration de l'évolution des réponses aux paradoxes dans le temps. Les premières réponses sont : la séparation, suivie par la suppression, puis par deux cycles d'ajustement. Ce processus est illustré par la figure ci-dessous (Cf. figure 19).

Pour d'autres produits offerts par cette entreprise, le processus peut être modifié. En effet, le processus s'est transformé comme suit : séparation > suppression > **opposition** > ajustement. Ce changement est expliqué par les auteurs par le degré d'intégration des réponses dans les procédures de l'entreprise (Jarzabkowski et al., 2013).

Figure 19 : L'évolution des réponses aux paradoxes dans le temps



Source : (Jarzabkowski et al., 2013, P. 265)

Une autre recherche, celle de Thelisson et al. (2018), a montré à la suite d'une étude en profondeur d'un cas de fusion entre deux entreprises, que les réponses aux paradoxes de la part du top management ont dépassé le cadre ordinaire. En effet, la recherche d'efficacité a donné lieu à de nouvelles hypothèses. Une approche rationnelle s'est avérée difficile à appliquer face à la rapidité d'action. Les dirigeants étaient amenés à agir de manière « incontrôlée et moins réflexive » et à proposer « *des solutions combinatoires, hybrides* » (Thelisson et al., 2018). Les auteurs estiment que la situation d'urgence était à l'origine d'une « *agilité cognitive* » (Malhotra et Hinings, 2015) qui leur a permis de sortir du cadre et de développer de nouvelles hypothèses. Ce processus est défini comme « *un processus de prise de conscience qui permet d'ouvrir le débat vers de nouvelles perspectives* » (Thelisson et al., 2018, p. 136). L'étude longitudinale a permis d'explorer l'évolution des réponses aux paradoxes. En effet, dans les deux premières phases du processus d'intégration : « absorption » et « échecs », la réponse est la suivante : choisir un seul pôle. Ce choix a entraîné la non-résolution des paradoxes durant les deux phases. A partir de la troisième phase, « *appel aux managers externes* », la prise de conscience du paradoxe a donné lieu à des questionnements et à d'autres réponses telles que la recherche d'un équilibre. Alors que la quatrième étape de « réorganisation », était caractérisée par des réponses intégratives des deux pôles, la cinquième étape « nouveaux résultats » était caractérisée par un équilibre temporaire entre les pôles opposés. Finalement, à la sixième étape

« *reprise en main de l'organisation* », le paradoxe était considéré comme temporairement résolu et l'équilibre entre les deux pôles était maintenu.

Les réponses aux paradoxes évoluent donc au fil du temps et peuvent passer de réponses défensives comme la sélection d'un seul à des réponses plus intégratives qui allient les deux.

## **2.2. Vers la problématique de recherche**

Cette thèse a pour ambition d'appréhender la phase d'entrée du repreneur externe dans sa complexité. Cela dans le but d'aider les repreneurs à réussir leur entrée et ainsi assurer la pérennité de l'entreprise reprise. Pour ce faire, nous estimons que l'approche par les paradoxes peut nous aider à comprendre en profondeur la réalité organisationnelle vécue par les repreneurs externes à la suite de leur entrée en entreprise.

### **2.2.1. *Que se passe-t-il lors de la phase d'entrée du repreneur externe ?***

Notre revue de la littérature a permis d'apporter quelques éléments de réponse sur les enjeux et les défis contradictoires de cette phase. Plusieurs travaux ont essayé de décrire ce qui se passe lors de cette phase mais d'une seule perspective (sociale, entrepreneuriale, par les ressources etc...), parfois de manière linéaire. Toutefois, nous avons avancé que l'organisation est complexe et que la reprise d'entreprise est une opération entrepreneuriale complexe voire un changement qui mérite d'être traité dans toute sa complexité. Nous souhaitons dépasser cette dimension unidimensionnelle pour explorer les difficultés rencontrées par les repreneurs avec une approche multidimensionnelle et dynamique via l'approche par les paradoxes.

Notre thèse défendue alors est la suivante :

**Les repreneurs, lors de la phase d'entrée, font face et répondent à un ensemble de paradoxes dynamiques.**

Dès lors, notre question de recherche est la suivante :

***Comment les repreneurs, personnes physiques externes, répondent-ils aux paradoxes de la phase d'entrée en PME ?***

Cette question centrale se décline en trois sous-questions :

*Qr 1. Quels sont les paradoxes vécus par les repreneurs PPE ?*

*Qr 2. Comment les repreneurs PPE répondent-ils à ces paradoxes ?*

*Qr 3. Comment ces paradoxes et ces réponses évoluent-ils ?*

Cette thèse vise deux objectifs :

- 1) Appréhender la complexité de la phase d'entrée : identifier et décrire les paradoxes de la phase d'entrée ainsi que les réponses qui leur sont associées. Il s'agit précisément de comprendre en profondeur ce qui se passe lors de la phase d'entrée du repreneur : explorer les différents paradoxes vécus par les repreneurs, ainsi que les différentes actions mises en œuvre pour y répondre.
- 2) Appréhender la dynamique de la phase d'entrée et ce à travers l'exploration de l'évolution des paradoxes et des réponses aux paradoxes dans le temps et dans l'espace. En se basant sur l'idée que l'entreprise est un système de relations entre des forces opposées qui évoluent dans le temps, nous cherchons à décrire l'évolution des paradoxes et des réponses au fil du temps. Nous pourrions idéalement déterminer les paradoxes qui persistent et ceux qui disparaissent en fonction de la stratégie de résolution et du contexte. Nous souhaitons, également, explorer comment ces paradoxes, ainsi que les réponses aux paradoxes sont présents à différents niveaux organisationnels.

## CONCLUSION

L'objectif de ce deuxième chapitre était d'énumérer les différents objectifs associés à l'utilisation de l'approche par les paradoxes pour appréhender la phase d'entrée d'un repreneur PPE. La théorie du paradoxe est perçue comme une approche qui offre une nouvelle compréhension des demandes managériales contradictoires au sein de l'entreprise (Lüscher et Lewis, 2008).

Nous avons montré dans la première section les particularités du paradoxe à savoir sa présence dans les organisations et dans les opérations entrepreneuriales et en particulier la reprise. Nous avons montré par la suite que les paradoxes sont utiles pour étudier et gérer des situations de changement et des systèmes sociaux complexes. Finalement, nous avons montré l'utilisation de l'approche par les paradoxes dans des situations proches à la reprise d'entreprise par des PPE à savoir les transmissions d'entreprises familiales.

Par la suite, dans la deuxième section, nous avons fait une revue de la littérature sur les typologies de paradoxes et les réponses aux paradoxes et nous avons mis en lumière leur caractère dynamique. Ensuite, nous avons posé notre problématique et défini nos objectifs de recherche. Nous souhaitons alors dans cette thèse comprendre comment les repreneurs PPE répondent-ils aux paradoxes de la phase d'entrée. Dans la partie suivante, nous allons présenter nos choix épistémologiques et méthodologiques.

# SYNTHESE DE LA PARTIE 1

Les difficultés rencontrées par le repreneur PPE quand il prend les rênes de l'entreprise ne sont pas étudiées dans leur globalité et selon une approche dynamique et qui prend en compte leur évolution dans l'espace et le temps ainsi que leur caractère contradictoire. Les recherches sur la phase d'entrée du repreneur externe (Boussaguet, 2005 ; 2020 ; De Freyman, 2009 ; 2019 ; Ouardi, 2012 ; Mazari, 2018, Chabaud et al., 2020) nous ont servi à comprendre mais de manière parcellaire ce qui se passe lors de la phase d'entrée.

Nous avons réalisé une revue de la littérature sur les différents enjeux de la phase d'entrée en les structurant selon les différentes approches (sociale, managériale et par les ressources). Nous avons mis en évidence le caractère contradictoire de ces enjeux et nous avons introduit la notion de paradoxe pour appréhender la complexité de cette phase. Après avoir cerné la définition du paradoxe, nous avons exposé les différents arguments qui expliquent l'intérêt de l'approche par les paradoxes pour étudier la phase d'entrée. Nous avons complété notre revue sur les typologies de paradoxes et de réponses aux paradoxes tout en soulignant leur caractère dynamique. Vers la fin, nous avons annoncé la question de recherche et les différents objectifs de recherche.

Dans la deuxième partie, nous proposons deux chapitres : le premier détaille les choix épistémologiques et méthodologiques. Le deuxième décrit le processus d'analyse de données et présente les différents critères de validité de notre recherche.

---

## Partie 2 : Étude empirique

---



Nous cherchons, dans cette thèse, à connaître dans quelle mesure le concept de paradoxe peut apporter une compréhension plus approfondie et plus complexe de la phase d'entrée d'un repreneur PPE. Pour cela, dans *la première partie* nous avons commencé à mettre en évidence, les enjeux contradictoires de la phase d'entrée dans les deux étapes (de transition et de management post reprise) et ce dans *le premier chapitre*. Nous avons avancé l'idée que la présence de contradictions peut être à l'origine de la présence de paradoxes.

Dans *le deuxième chapitre*, nous avons montré dans quelles mesures l'approche par les paradoxes peut être utile à l'appréhension et la gestion de systèmes sociaux complexes et de situations de changement. Nous avons montré également qu'elle est inhérente à l'organisation et à l'entrepreneuriat (y compris la reprise d'entreprise) et qu'elle commence à être appliquée dans des recherches comme la succession familiale. Nous avons fait une revue sur les typologies de paradoxes ainsi que les différentes réponses aux paradoxes. Nous avons conclu le chapitre par l'annonce de notre problématique, la question de recherche ainsi que les objectifs de recherche.

Dans cette *deuxième partie*, nous allons décrire notre méthodologie de la recherche. Dans *le troisième chapitre*, nous allons détailler nos choix épistémologiques à savoir le paradigme épistémologique et le mode de raisonnement et nos choix méthodologiques : la méthode de recherche, la stratégie d'accès au terrain, ainsi que le protocole de collecte des données.

*Le quatrième chapitre* est dédié à la description de la méthode d'analyse de données (la théorisation ancrée) ainsi qu'à la vérification des différents critères de validité de la recherche.



*CHAPITRE* **3**

---

**METHODOLOGIE ET *DESIGN* DE LA RECHERCHE**



# CHAPITRE 3. METHODOLOGIE ET *DESIGN* DE LA RECHERCHE

## INTRODUCTION

Nous exposons dans ce chapitre les choix épistémologiques et méthodologiques de notre recherche.

La *première section* est dédiée aux choix épistémologiques. Nous allons présenter le paradigme dans lequel se positionne cette recherche, à savoir le paradigme épistémologique constructiviste. Ensuite, nous précisons notre type de raisonnement : le raisonnement abductif.

La *deuxième section* se focalise sur les choix méthodologiques. Nous présentons notre stratégie de recherche : une recherche qualitative exploratoire, descriptive-explicative. En ce sens, nous allons préciser notre stratégie d'accès au terrain, les processus de collecte et de traitement des données. L'objectif consiste à exposer et argumenter le choix de la « *méthode des cas multiples* » comme mode d'accès au réel (Stake, 1998) et à préciser les différentes sources de recueil des données (à savoir les entretiens en mode principal, la documentation en mode parallèle). Nous détaillerons les guides d'entretiens utilisés, ainsi que les caractéristiques de notre échantillon.

## I. LES CHOIX EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES

Selon (Thiétart et al., 2014) chaque travail de recherche nécessite une vision du monde précise ainsi qu'une méthodologie permettant de répondre à un objectif de compréhension, d'explication, de prédiction ou de transformation. La cohérence entre le positionnement épistémologique et le *design* de recherche est fondamentale. Nous allons dans ce qui suit détailler nos différents choix.

### 1.1. Les principaux choix épistémologiques

La réflexion épistémologique ne se réduit pas à une réflexion méthodologique. Elle intègre le mode de réflexion, ainsi que la valeur des connaissances élaborées (Avenier, 2011). C'est pour

cette raison que nous allons commencer par préciser notre positionnement épistémologique pour ensuite choisir notre mode de raisonnement.

### ***1.1.1. Le choix d'une posture constructiviste***

Selon Bateson (1972), les choix épistémologiques constituent « *un filet de prémisses dans lequel est pris le chercheur et qu'il doit clairement exposer* » (Giordano et al., 2012, p. 33). L'épistémologie d'une recherche, est structurée en trois paradigmes : le paradigme positiviste le paradigme constructiviste et le paradigme interprétativiste. La distinction entre les différents paradigmes peut être établie à travers trois questions (Giordano, 2003) :

- Quelle est la nature de la réalité ?
- Quelle est la relation du chercheur par rapport à son terrain ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?

Ces trois paradigmes sont les suivants :

#### ***A) Le positivisme***

Fondé par le philosophe français Auguste Comte, le paradigme positiviste considère que la réalité est « *une essence, une évidence sensible* » Giordano (2003) et qu'elle est mesurable (Fasseur, 2018). Il consiste à « *établir des lois invariables décrivant des relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 26). Par conséquent, les résultats produits, grâce à des modèles mathématiques de cause à effet, sont généralisables (Fasseur, 2018). Le chercheur relevant de ce paradigme est considéré comme indépendant, exogène et *neutre vis-à-vis de l'objet recherche et du terrain* (Savall et Zardet, 2004). Afin de produire des connaissances, le chercheur se base sur une ou plusieurs théories, pour concevoir un modèle théorique à partir d'hypothèses, qui sera testé par la suite. A l'issue de cette démarche, la validité d'une théorie est approuvée ou réfutée.

#### ***B) Le constructivisme***

La démarche constructiviste a comme projet de « *comprendre et d'expliquer comment les objets se structurent, afin de mieux aider à leur conception* » (Charreire et Huault, 2001, p. 37). Le premier élément qui distingue le constructivisme du positivisme est la négation du principe ontologique de réalité. En effet, la réalité n'est plus « *neutre* » (Le Moigne, 1990), mais plutôt un ensemble varié de significations subjectives données par les personnes à leurs expériences et leurs interactions (Fasseur, 2018). Ces interactions et cette socialisation constituent le cœur

de ce paradigme (Baumard, 1997). Quant au deuxième élément distinctif, la position du chercheur, ce dernier est un acteur actif dans le processus de création de connaissances. Son rôle dépasse l'exploration de phénomènes et s'étend jusqu'à la co-création de problèmes et d'artefacts avec les acteurs. Le troisième élément fondateur réside dans la construction d'artefacts comme projet de recherche (Charreire et Huault, 2001). Le courant constructiviste a comme vision la construction d'artefacts afin d'apporter des solutions aux problèmes, via des recherches ingénieriques.

### **C) L'interprétativisme**

Il existe un autre paradigme à part entière (Perret et Girod-Séville, 2002), l'interprétativisme, dont Max Weber est considéré comme le fondateur (Maignant, 2018). Selon ce paradigme, la connaissance est créée à partir des représentations et des significations attribuées par les sujets à une situation donnée ou à des événements de la vie quotidienne, tout en considérant cette réalité comme la réalité objective (Lessard-Hébert et al., 1997 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012). L'interprétativisme est un courant parmi « *la galaxie constructiviste* » (David, 1999).

Le point commun entre l'interprétativisme et le constructivisme regroupe les mêmes hypothèses ontologique et phénoménologique, à savoir la conception subjective et contextuelle de la connaissance et la nature de la réalité : « *le chercheur prend pour objet les significations données par les sujets observés aux actions ou aux événements de leur vie quotidienne* » (Lessard-Hébert et al., 1997, p. 49). Les significations subjectives des sujets sont considérées comme la réalité objective d'une situation (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 15). Le point de différence réside dans la manière de générer des connaissances : le constructivisme est basé sur une construction des connaissances alors que l'interprétativisme se base sur l'interprétation des connaissances. Le chercheur traitera alors la réalité sociale, de la perspective des acteurs, en essayant d'appréhender leurs intentions et motivations, sans explorer directement les faits (Thiétart, 2014).

Le tableau ci-dessous distingue les trois paradigmes selon les trois principes différenciateurs.

Tableau 9 : Les trois paradigmes de recherche

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
<b>Nature de la réalité (Ontologie)</b>	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissants	La réalité est une : – construction de sujets connaissants qui expérimentent le monde ;  – co-construction de sujets en interaction
<b>Relation chercheur/objet de recherche (Épistémologie)</b>	Indépendance :  Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	Empathie :  Le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	Interaction :  Le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
<b>Projet de connaissance</b>  <b>Processus de construction des connaissances</b>	Décrire, Expliquer,  Confirmer  Fondé sur la découverte de régularités et de causalités	Comprendre  Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs	Construire  Fondé sur la conception d'un phénomène/projet

Source : (Giordano, 2003, P. 25)

Après avoir présenté les différents paradigmes de l'épistémologie en sciences de gestion, il convient de préciser la posture épistémologique de notre recherche.

Au regard des courants présentés ci-dessus, nous estimons que notre objet de recherche n'est pas en phase avec les règles du positivisme mais plutôt avec les principes fondateurs du constructivisme.

Bien que le choix d'un paradigme scientifique semble aider le chercheur à concevoir le *design* de la recherche, le choix du paradigme constructiviste pourrait rendre cette tâche difficile puisqu'il se trouve face une « *galaxie lourde pour la production de connaissances* » (Giordano et Jolibert, 2012, p. 32). Selon ces auteurs, afin de réussir cette tâche, il est utile de distinguer

les deux points suivants : le niveau ontologique (comment le chercheur conçoit l'objet de la recherche) et le niveau épistémologique (la nature de la relation entre le chercheur et l'objet d'étude). En effet, la nature construite de l'objet de l'étude, ne peut pas être à elle seule à l'origine d'une position constructiviste. Il convient alors de préciser la position du chercheur dans le processus de création de connaissances. Un objet de recherche peut être le produit d'une « *construction sociale* » (par exemple la culture d'entreprise ou les réseaux), mais cette précision reste insuffisante. Dans ce cas nous parlons de « *constructivisme objet* ». Charreire et Huault (2002) parlent de « *constructivisme méthodologique* » pour mettre l'accent sur la stratégie d'interaction du chercheur avec son terrain qui peut prendre, par exemple, la forme d'une stratégie de recherche action où le projet de recherche est co-créé, ou bien la forme d'une stratégie transformative prescriptive. Dans ce cas, le chercheur n'est plus indépendant du fait qu'il conçoit des outils de gestion ou des cartes avec les acteurs (Giordano et Jolibert, 2012). Dans la même lignée, Charreire et Huault (2001) affirment que « *le matériau montre que des concepts tels que complexité, incertitude, paradoxe, dialogique, méta-niveaux, symbiose, interactivité ou réflexivité forment le cadrage conceptuel pour le moins révélateur de ces travaux* » (p. 42). L'objet de notre recherche, qui est le paradoxe, justifie à lui seul, notre choix de l'approche constructiviste.

Dans le cadre de cette thèse, les deux formes de constructivisme sont présentes. Nous considérons que les paradoxes lors de la phase d'entrée du repreneur sont socialement construits du fait qu'ils concernent deux niveaux organisationnels (niveau individuel et niveau de groupe). Quant à la participation à la création de connaissances, elle se présente lors de l'interprétation des données et de la catégorisation. Notre choix s'explique également par la manière avec laquelle les chercheurs traitent les oppositions paradoxales : elles sont considérées comme étant des constructions sociales (Maignant, 2017). Notre recherche s'aligne alors avec les recherches antérieures qui visent à comprendre la construction et l'émergence des paradoxes. Compte tenu de notre positionnement épistémologique, nous avons fait le choix d'élaborer une recherche de nature qualitative, de type exploratoire, descriptive-explicative, basée sur un raisonnement abductif et avec un accès au terrain grâce à la méthode d'étude de cas multiples. Nous allons présenter, dans ce qui suit, nos choix méthodologiques.

### ***1.1.2. L'adoption d'un mode de raisonnement abductif***

Après avoir défini le positionnement épistémologique, le chercheur doit répondre à la question suivante : quel mode de raisonnement faut-il mobiliser pour produire des connaissances ? Trois

choix s’offrent à lui : le raisonnement hypothético-déductif, le raisonnement inductif et le raisonnement abductif. Le tableau ci-dessous expose les trois types de raisonnement, en fonction des caractéristiques de chacun.

Tableau 10 : Les trois types de raisonnement

Raisonnement	Induction	Déduction	Abduction
Point du départ du raisonnement	L’observation des faits réels	La règle	L’impression liée à un fait étonnant
Sens du raisonnement	Du particulier vers le général	Du général vers le particulier	Du général à la conséquence via le particulier
Rôle face à la théorie	Point d’arrivée	Point de départ	Levier explicatif
Objectif de la démarche	Établir des règles générales	Générer des conséquences	Construire des hypothèses/introduire des nouvelles idées

Source : (Chader, 2019, P. 265)

### A) Le raisonnement déductif

Selon le raisonnement déductif, le travail de recherche est basé sur un cadre théorique défini à priori, proposant un regard figé sur la réalité dans le but de l’expliquer à partir d’une hypothèse explicative à valider empiriquement (Moscoso, 2013). Le raisonnement déductif consiste à se baser sur la théorie existante afin de la tester empiriquement (Dubois et Gadde, 2002). La démarche théorique, qui consiste à poser une relation théorie-empirie en partant de cadre théorique a priori est suivie par la recherche empirique. Cette dernière consiste à trouver des indicateurs de cette relation. Finalement, nous trouvons la phase de validation qui consiste à interpréter ces indicateurs et prouver que cette théorie est consistante.

### B) Le raisonnement inductif

En se basant sur le raisonnement inductif et selon l’approche de la *Grounded Theory* (Glaser et Strauss, 1967) par exemple, le chercheur essaie de développer une théorie en se basant sur les données empiriques (Dubois et Gadde, 2002). La démarche commence par une étude empirique dont l’objectif est de repérer des indicateurs/éléments compréhensifs sur le terrain. Ensuite, se déclenche une phase d’analyse qui permet de trouver des relations logiques liant

des phénomènes. Enfin, elle est clôturée par une démarche de développement du cadre théorique qui permet de stabiliser les idées émergentes.

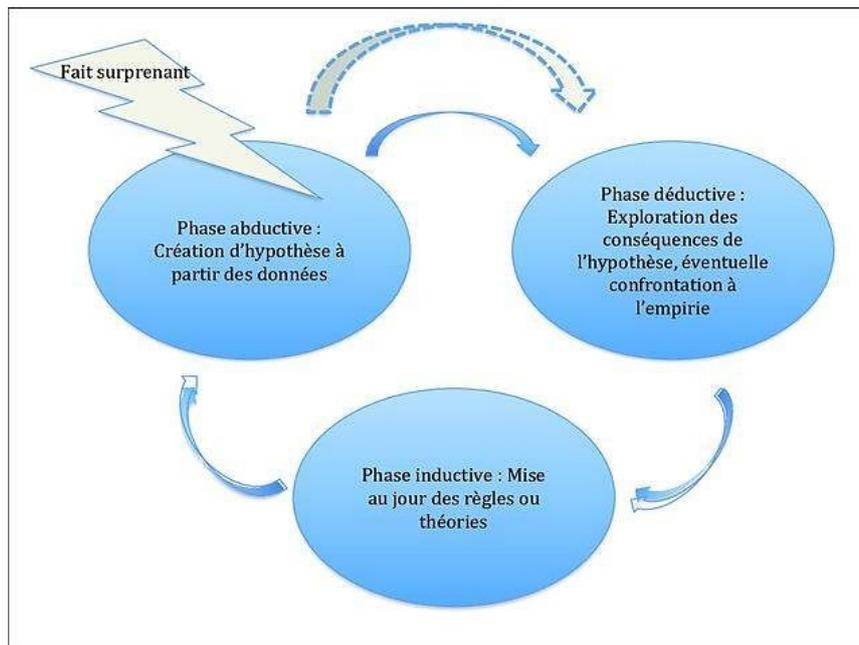
### C) Le raisonnement abductif

Selon Glaser (1992), le raisonnement inductif, est basé sur la règle suivante : partir de cas particulier pour généraliser des lois à un ensemble plus large semble insuffisant pour avoir des connaissances solides. A l'inverse, Strauss (1987) supporte le raisonnement déductif qui permet de généraliser des résultats d'un échantillon à une population en utilisant les mathématiques. D'où l'intérêt de l'abduction qui permet de saisir « *la dialectique entre les idées du chercheur et les observations obtenues des données. Les intérêts personnels du chercheur, les interprétations et les outils pratiques influencent alors la recherche et ses résultats* » (Fasseur, 2018, p. 580). Le critère majeur qui distingue l'abduction de la déduction ou de l'induction est le rôle de la théorie.

En choisissant l'approche abductive, le cadre théorique original évolue en fonction des résultats empiriques mais aussi des éléments théoriques découverts lors du processus. Par conséquent, le modèle théorique développé est une combinaison d'anciens et de nouveaux concepts (Dubois et Gadde, 2002). Pour ces auteurs, l'approche abductive dépasse une simple combinaison de déduction et d'induction. Il s'agit plutôt d'une approche qui, grâce à une synergie, permet de découvrir de nouvelles idées. L'apparition de pragmatisme, de la « *théorie de l'enquête comme dialectique de doute et de la croyance* » et la logique abductive, marque la volonté de dépasser la vision positiviste de la science vers une vision plus dynamique (Chauviré, 2010).

Avec la logique abductive, le chercheur, grâce à son imagination, détermine de nouvelles idées créatives pour résoudre un problème (Hallé et Garneau, 2019) ou « *des résultats théoriques novateurs* » (Thiétart, 2014). Selon ces auteurs, le chercheur passe par un processus de réflexion dialectique de doute et de croyance : motivé par un doute, il questionne les faits empiriques, formule des propositions théoriques et des inférences. L'abduction est définie non plus simplement comme un « *processus de formation d'une hypothèse explicative* » mais plutôt comme « *une méthode scientifique qui relie les trois types d'inférences dans une séquence d'arguments nouant, dans cet ordre, abduction, déduction et induction (ADI)* » (Hallé et Garneau, 2019, p. 1). La figure ci-dessous illustre cette démarche.

**Figure 20 : La boucle abduction/déduction/induction**



Source : (Moscoso, 2013, P. 12)

Le modèle de boucle ADI dépasse l'opposition entre les deux démarches déductive et inductive et part de l'idée de la complémentarité des deux (Hallé et Garneau 2019). Nous avons choisi le raisonnement abductif pour les raisons suivantes :

- La convergence de notre objectif de recherche avec l'objectif de la démarche : introduire de nouvelles idées et enrichir la théorie du paradoxe, ainsi que celle de la reprise d'entreprise. Cette recherche ne vise pas à tester un modèle théorique mais à « *développer la compréhension des phénomènes* » (Bioy et al., 2021).
- Il s'agit d'un mode de raisonnement cohérent avec notre positionnement épistémologique. En effet, Hallé et Garneau (2019) affirment que l'approche abductive est utilisée dans les recherches constructivistes. Ce mode de raisonnement, selon eux, permet de prendre en considération les surprises et les anomalies, contrairement au raisonnement hypothético-déductif.
- Nous étudions le sens donné des sujets à leurs expériences. Chaque sens dépend de la personne et du contexte dans lequel elle a vécu les situations paradoxales. L'objectif n'est pas de déterminer des lois générales qu'il convient de tester par la suite. L'objectif est d'apporter une meilleure compréhension de la phase d'entrée. Il ne s'agit pas non plus d'élaborer des connaissances vraies (Moscoso, 2013). Bien que la démarche consiste à partir des observations pour repérer des régularités, ces dernières ne sont pas universelles.

Nos résultats sont plausibles et supposent qu'une réalité « peut-être ». Dans cette recherche nous sommes en quête de sens, à partir d'interprétations possibles du vécu des personnes qui est unique et indicible (Biémar, 2009).

- Nous commençons la partie empirique avec des connaissances sur les paradoxes et nous ne pouvons pas faire une abstraction de ces connaissances. Certains chercheurs, comme Anadón et Guillemette (2007), défendent l'idée qu'il est « *illusoire de chercher l'induction exclusive. Toute démarche de compréhension implique des moments de déduction logique* » (Anadón et Guillemette, 2007, p. 21). Hallé et Garneau (2019) montrent que ce constat est partagé par les chercheurs partisans de la théorisation ancrée (Charmaz et al., 2018 ; Corbin et Strauss, 2008, ; 2015 ; Reichertz, 2010).

Selon Anadón et Guillemette (2007) : « *le chercheur ne peut pas faire complètement abstraction de ses « préjugés » et de sa perspective théorique (ou de sa sensibilité théorique), c'est-à-dire de l'angle sous lequel il appréhende les phénomènes à l'étude. De plus, la suspension de la référence à des théories existantes peut constituer un effort intellectuel permettant les « découvertes, mais il est illusoire de penser qu'on peut approcher un phénomène en étant totalement « vierge » de tout a priori* » (p. 33). Strauss et Corbin (2008) affirment qu'il est important de disposer au début d'une recherche, d'un cadre théorique appelé « *technical literature* ». Une forte structuration théorique est susceptible d'aveugler le chercheur en lui donnant un cadre limité pour analyser les perceptions des interviewés (Dubois et Gadde, 2002). De ce fait, les concepts théoriques constituent l'input et l'output d'un processus successif de raffinement ; ils sont utilisés comme cadre de référence pour accéder au terrain et peuvent également constituer les éléments de base d'une théorie développée selon une approche abductive (Dubois et Gadde, 2002).

Par ailleurs, nous ne pouvons pas utiliser le raisonnement déductif uniquement, car nous souhaitons explorer les paradoxes et les réponses aux paradoxes comme des processus dynamiques alors que le raisonnement déductif permet de donner souvent des explications d'un phénomène à un moment donné. Toutefois, nous utilisons la littérature lors de la génération de catégories dans l'analyse des données. Selon le modèle de boucle ADI, l'abduction est suivie de la déduction. Au cours de cette phase, « des prédictions » sont élaborées afin d'être testées par l'induction au cours de la troisième phase. Cette dernière phase joue un rôle de vérification en confrontant l'hypothèse et l'expérience (Hallé et Garneau, 2019).

Après avoir présenté nos choix épistémologiques, nous allons détailler nos choix méthodologiques.

## **1.2. Les choix méthodologiques**

Avant de définir les différentes options méthodologiques et d'avancer dans la conception du *design* de recherche, des choix importants sont à faire : le choix de l'unité d'analyse, ainsi que la délimitation du cadre spatio-temporel de la recherche. Comme le montre la figure suivante (voir figure 21), ces questions se posent avant de faire les choix méthodologiques. Ceci facilite l'organisation, la collecte et l'analyse de données (Fabbe-Costes et al., 2013).

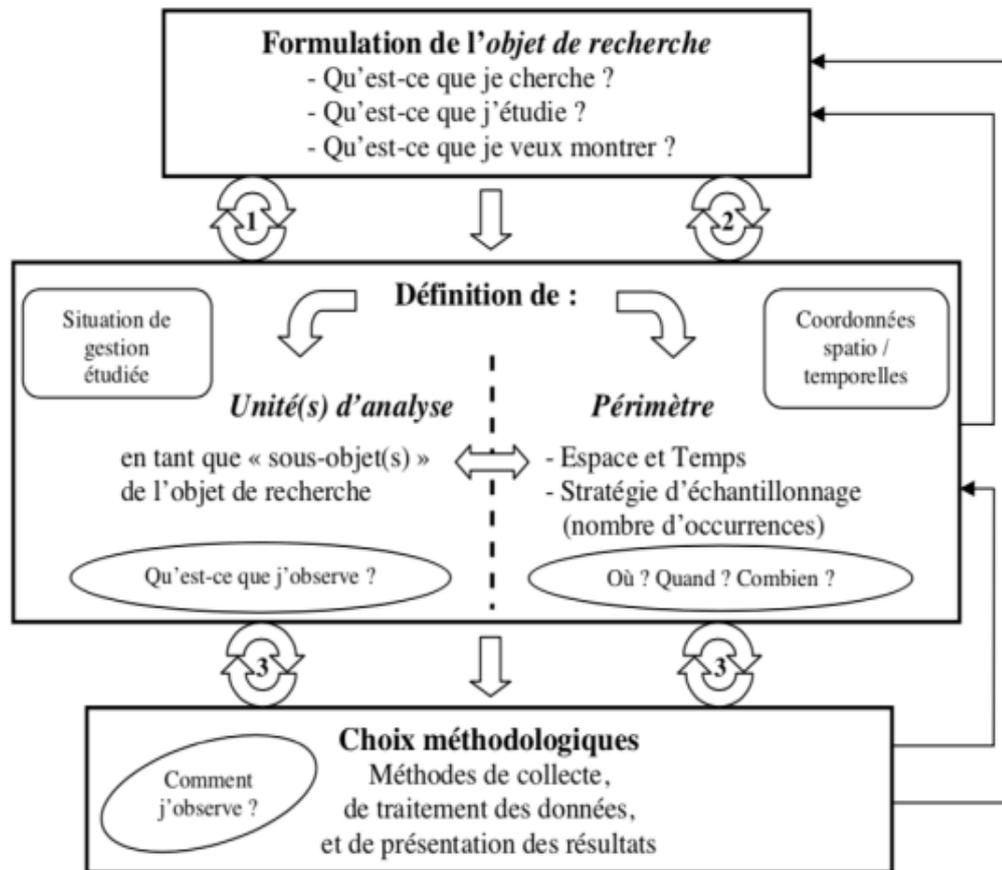
### ***1.2.1. Les préalables à la détermination des choix méthodologiques***

Les deux choix qui s'imposent après l'identification de l'objet de recherche, sont : l'identification de l'unité d'analyse et le périmètre de l'étude. Pour faire ces choix, il faut répondre à ces questions : Qu'est-ce que j'observe ? Où ? Quand ? Combien ?

#### ***A) Le choix de l'unité d'analyse***

Les unités d'analyse sont des « *sous-objets* » de l'objet de recherche qui seront étudiées et sur lesquels le chercheur portera son attention...les unités d'analyse permettent de préciser les phénomènes sur lesquels on travaille, les éléments qu'on va étudier. » (Fabbe-Costes et al., 2013, p. 8). La détermination de l'unité d'analyse est une étape cruciale du protocole de recherche qui guide la durée minimale d'observation du terrain (Fabbe-Costes et al., 2013). Les coordonnées spatio-temporelles du projet sont déterminées par le choix de l'unité d'analyse, qui découle du choix de l'objet et de la question de recherche (Fabbe-Costes et al., 2013). Une fois le problème identifié, l'unité d'analyse est choisie. Les choix des méthodes de collecte et d'analyse en découlent (Kumar, 2018). Ce processus est décrit dans la figure suivante.

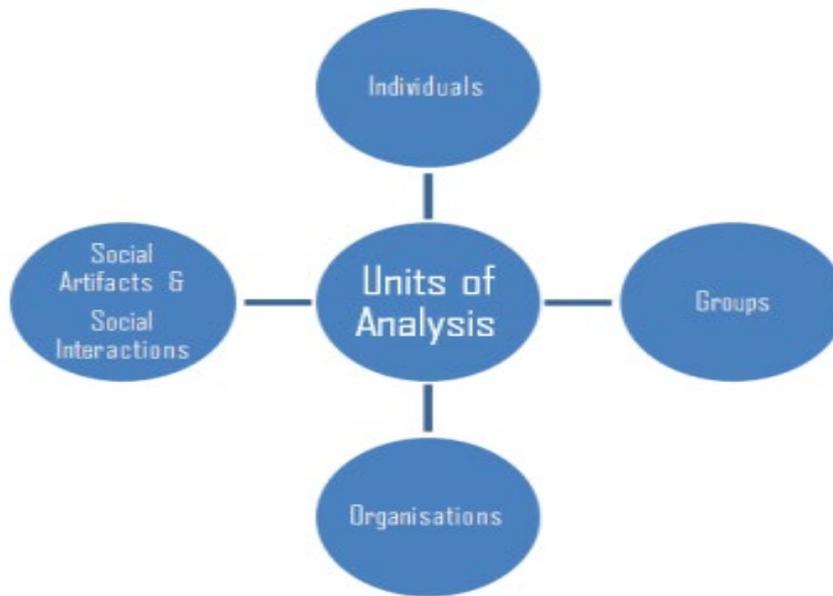
Figure 21 : Le *design* de la recherche



Source : (Fabbe-Costes et al., 2013, P. 7)

L'unité d'analyse peut prendre la forme d'une personne, un objet, un groupe d'individus, une organisation, un pays, des technologies, ou des objets qui font l'objet d'une recherche (Kumar, 2018) comme un événement ou un processus (Yin, 2003). La figure ci-dessous (Cf. figure 22) détaille les principales unités d'analyse dans une recherche.

**Figure 22 : Les différents types d'unités d'analyse dans une recherche**



*Source : (Kumar, 2018, P. 72)*

Si l'unité d'analyse est « l'individu », alors le chercheur étudie les comportements, les perceptions et les attitudes ; alors que si l'unité d'analyse est « le groupe », il étudie l'interaction entre deux personnes au minimum qui ont les mêmes caractéristiques et qui sont unifiées. En étudiant les organisations, le chercheur travaille sur des groupes structurés comme des groupes religieux, des départements académiques ou des entreprises (Kumar, 2018). L'organisation peut être analysée à partir du nombre d'employés, du nombre de projets ou de résultats d'activité. La dernière unité d'analyse regroupe les objets ou les « artefacts sociaux » qui peuvent prendre la forme d'objets, de représentations, de connaissances ou de modèles conceptuels qui ont un but spécifique (Kumar, 2018).

Dans notre recherche, nous avons choisi **l'individu comme unité d'analyse principale** c'est-à-dire le repreneur. Nous nous intéressons à l'étude de son comportement, notamment ses réponses aux paradoxes lors de la phase d'entrée dans l'entreprise reprise. Il est à noter que dans les TPE ou PME, les trois niveaux organisationnels sont confondus (De Boislandelle et Estève, 2015). Pour cela, dans notre analyse de données (Cf. chapitre suivant), nous avons pris en considération les paradoxes vécus par les repreneurs, à différents niveaux organisationnels. Notre choix est cohérent avec ce qui est avancé dans la littérature. En effet, selon Kumar (2018), si le phénomène existe à différents niveaux, plusieurs unités d'analyses peuvent coexister dans une seule étude (Kumar, 2018).

Après avoir identifié l'unité d'analyse, il convient de préciser le périmètre de la recherche, c'est-à-dire son cadre spatio-temporel.

### ***B) Le périmètre de l'étude***

Préciser le périmètre c'est préciser le cadre spatial (Où) et le cadre temporel de la recherche (Quand). Le cadre spatial de cette recherche est l'entreprise reprise. Le cadre temporel est complexe. Nous allons le détailler dans ce qui suit. Dans notre recherche, nous nous focalisons sur la dernière étape du processus de reprise d'entreprise par une personne physique, la phase d'entrée. Elle commence à partir de la signature du contrat d'achat et l'arrivée du repreneur à la tête de l'entreprise. Nous rappelons que la phase d'entrée est composée de deux étapes : une étape de transition pendant laquelle le cédant et le repreneur cohabitent dans l'entreprise et une étape de management post reprise quand le repreneur PPE est seul à gérer l'entreprise (Deschamps, 2018). Concernant le point de départ, nous avons opté pour le choix de la date d'entrée du repreneur en entreprise, à la suite de la conclusion de l'affaire. Les entretiens porteront alors sur les premiers jours de la reprise (étape de transition) ainsi que la période qui suivait, quand le repreneur était seul à gérer l'entreprise. Le point de fin de collecte de données sur les paradoxes est difficile à cerner en amont. Toute la phase d'entrée nous semble intéressante du fait que l'étude longitudinale traite un phénomène sur une longue durée. Nous estimons que plus nous collectons de données, mieux nous comprenons ce que le repreneur est en train de vivre au fil du temps. La collecte de données dépend de plusieurs facteurs à savoir : la facilité d'accès au terrain, la disponibilité des sujets, le contexte (ex : crise sanitaire), le temps alloué à la recherche.

Selon Maignant (2017), il existe deux types de recherches : **les recherches synchroniques** qui traitent un phénomène à un instant  $t$  et **les recherches diachroniques (ou longitudinales)** qui s'intéressent aux évolutions du phénomène dans le temps. Comme le montre le tableau 11, nous pouvons traiter un objet de recherche comme une entité stable ; dans ce cas, nous pouvons traiter la variance de cette entité entre deux axes temporels différents (approche A) ou bien nous choisissons un axe temporel fixe et on étudie les étapes du processus de constitution de ce phénomène (approche B). En revanche, si l'objet de la recherche est considéré comme une entité dynamique, nous pouvons étudier soit l'évolution et la constitution sociale des événements (approche C) ou bien la variance d'une série d'évènements entre deux temps différents (approche D).

Notre thèse s’inscrit dans cette deuxième logique diachronique qui considère le phénomène étudié comme un flux. De ce fait, nous avons choisi l’approche C parce que nous souhaitons étudier l’émergence des paradoxes et des réponses aux paradoxes au fil du temps.

Tableau 11 : Les Typologies d’approches pour étudier les évolutions (ou la non-évolution) d’un phénomène

	<b>Le phénomène vu comme un état</b>	<b>Le phénomène vu comme un flux</b>
<b>Analyse de la Variance</b>	Approche A : Une analyse causale des variables indépendantes expliquant le changement d’un phénomène et cherchant à déterminer les causes de ce changement.	Approche D : Un processus analysé par des méthodes quantitatives s’appuyant sur des séries d’événements.
<b>Analyse du Processus</b>	Approche B : Un processus relatant une séquence d’évènements, d’étapes ou de cycles dans le développement du phénomène.	Approche C : Un processus d’organizing relatant une construction sociale du phénomène (émergence des actions et activités).

Source : (Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014, P. 390)

L’analyse diachronique ou longitudinale s’intéresse à l’étude de l’évolution ou de la non-évolution d’un phénomène au fil du temps (Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014). L’étude de l’évolution se base sur deux critères : l’ontologie du phénomène et l’ontologie de l’organisation. En effet, l’organisation peut être analysée comme un objet ou comme un ensemble de processus évolutifs à travers le temps (Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014). Nous avons fait le choix d’étudier la phase d’entrée comme un ensemble de processus évolutifs. La collecte de données relative à l’analyse longitudinale peut se faire de trois manières : en temps réel, à posteriori ou une combinaison des deux. Le tableau suivant détaille les deux principales manières.

Tableau 12 : Les méthodes/outils de collecte de données en fonction du mode

<b>En temps réel</b>	<b>A posteriori</b>
- Observations  - Recherche action : discussions interactives, auto-rapports, entretiens, questionnaires, panels, observation	Données secondaires archivées  Données primaires : entretiens rétrospectifs

Source : (Adapté de Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014)

Dans notre recherche, nous avons choisi de collecter les données via des entretiens rétrospectifs pour des raisons pratiques : collecter des données en temps réel auprès des entreprises sur une période qui s'étale sur trois ans ou plus nécessite des ressources importantes (financières, temporelles...).

Une fois le périmètre d'étude et l'unité d'analyse choisis, les choix méthodologiques peuvent être déterminés. Nous allons les détailler dans ce qui suit.

### ***1.2.2. Une approche qualitative***

Le choix d'une approche de recherche, selon Pinard et al. (2004) et Opoku et al. (2016), dépend de plusieurs éléments à savoir : la problématique, les objectifs de la recherche, le contexte professionnel et les intérêts du chercheur. Il est important donc de se poser différentes questions suivantes :

- « - *La méthode retenue permet-elle de répondre à la problématique ?*
- *La méthode retenue permet-elle d'arriver au type de résultat souhaité ?*
- *Quelles sont les conditions d'utilisation de cette méthode ?*
- *Quelles sont les limites ou les faiblesses de cette méthode ?*
- *Quelles sont les autres méthodes possibles pour répondre à la problématique ?*
- *La méthode retenue est-elle meilleure que les autres ?*
- *Quelles compétences demande-t-elle ?*
- *Ai-je ces compétences ou puis-je les acquérir ?*
- *L'utilisation d'une méthode complémentaire permettrait-elle d'améliorer l'analyse ?*
- *Si oui, cette méthode est-elle compatible avec la première ? »* (Thiétart et al., 2014, p. 189)

Nous allons répondre à ces questions dans ce qui suit.

#### ***A) Spécificités de l'approche qualitative***

Pour répondre à notre problématique et à nos objectifs de recherche, nous avons choisi une approche qualitative. Elle est définie par Flick (2000) et Erlingsson et Brysiewicz (2013) comme une approche qui permet de décrire la réalité du point de vue des personnes qui la vivent. Son objectif consiste à mieux comprendre la réalité sociale, en étudiant ses processus, le sens attribué aux expériences. Selon ces auteurs, son but dépasse la simple description et permet de reconnaître ce que nous savons dans ce que nous ne savons pas et vice versa.

Le choix d'une approche qualitative implique le choix de plusieurs suppositions (Flick, 2000) à savoir :

1. La réalité sociale est comprise comme un produit partagé et d'attribution de sens ;
2. la nature processuelle et la réflexivité de la réalité sociale sont assurées ;
3. Les circonstances objectives de réalité sont pertinentes à travers le sens subjectif attribué ;
4. La nature communicationnelle de la réalité sociale permet la reconstruction des constructions de la réalité sociale afin qu'elle soit le point de départ de la recherche.

La rareté des travaux sur la reprise par les PPE et qui traitent spécifiquement de la phase d'entrée du repreneur nous poussent à choisir une méthodologie qualitative afin d'améliorer notre compréhension de cette phase. En effet, nous souhaitons comprendre la phase d'entrée des repreneurs PPE notamment les difficultés qu'ils rencontrent (sous forme de paradoxes) et la manière avec laquelle elles ont été surmontées. De ce fait, chaque cas de repreneur traduit un ensemble de paradoxes et de réponses aux paradoxes, qui évoluent dans un contexte bien précis et avec la mise en œuvre de ressources particulières.

Cette recherche porte un caractère descriptif, qui met en lumière le caractère complexe du management d'une entreprise reprise, tout en proposant une description approfondie qui tient compte de la dynamique des paradoxes et des réponses aux paradoxes.

Guidés par notre question de recherche du « comment » les repreneurs PPE répondent aux paradoxes, nous avons choisi d'utiliser une approche qualitative. Elle nous paraissait appropriée pour les raisons suivantes (inspirées de la grille d'avantages de Johnson et Onwuegbuzie (2004) et Fourboul (2012)). Elle permet de collecter des informations sur les expériences individuelles vécues par les acteurs tout en ayant des informations sur le contexte dans lequel ces individus sont incarnés. Elle est utile pour étudier les phénomènes complexes.

En effet, elle s'inscrit dans un paradigme de compréhension holistique et de création de sens, à partir d'une réalité perçue comme une construction sociale (Mukamurera et al., 2006). Selon Fourboul (2012), la recherche qualitative permet d'investiguer le fonctionnement d'un « ensemble d'éléments complexes » avec le but de déterminer un modèle d'interrelations entre ces éléments : la compréhension de la phase d'entrée du repreneur en entreprise en fonction de son profil, de l'entreprise et des ressources disponibles ainsi que l'environnement qui les

entoure. Elle permet d'étudier les processus dynamiques : l'évolution des paradoxes et des réponses aux paradoxes à travers le temps.

Elle permet de générer une théorie de manière inductive, si le chercheur se base sur la méthode de la *Grounded Theory*, en théorisant les discours et l'ensemble des pratiques (Fourboul, 2012) : cette recherche vise à conceptualiser ce que nous allons découvrir comme paradoxes et réponses aux paradoxes dans la phase d'entrée du repreneur PPE.

Elle est adéquate pour étudier un nombre limité de cas et établir des comparaisons entre les cas.

Elle permet aux participants de réfléchir par eux-mêmes au comment et au pourquoi du phénomène. Elle est utilisée pour des recherches avec des sujets peu traités, et également des sujets « *d'ordre phénoménologique ou des mécanismes cognitifs* » (Schmitt et Grégoire, 2019). C'est le cas de la perception des paradoxes, des tensions ressenties, de la prise de décision et de la résolution de problèmes pratiqués par les repreneurs lors du management de l'entreprise reprise.

Kohn et Christiaens (2014) soulignent une autre caractéristique importante de la recherche qualitative : l'étude des personnes dans leur « *milieu naturel* » plutôt que dans des laboratoires dédiés aux études expérimentales. Ils estiment que les croyances et les perceptions de ces personnes sont étroitement liées à leur vie quotidienne en entreprise et au contexte dans lequel ils ont vécu si bien que l'interaction avec eux et la collecte des données soit faite dans ce milieu « naturel ».

David (1999), propose une matrice pour catégoriser les différentes démarches qualitatives en fonction de l'objectif recherché : construction mentale de la réalité ou construction concrète de la réalité. Les différentes options sont détaillées dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Les types de recherches qualitatives

		Objectif	
		<i>Construction mentale de la réalité</i>	<i>Construction concrète de la réalité</i>
<b>Démarche</b>	<i>Partir de l'observation des faits</i>	<b>Observation, participante ou non (I)</b>  Élaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.	<b>Recherche-action, étude clinique (IV)</b>  Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même
	<i>Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée</i>	<b>Conception de modèles de gestion (II)</b>  Élaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement	<b>Recherche-intervention (III)</b>  Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complètement défini

Source : (David, 1999, P. 17)

- **La case I** regroupe les activités de construction de la réalité et d'élaboration de modèles de fonctionnement grâce à l'observation participante et l'observation non participante.

- **La case II** regroupe des recherches dont l'objectif est de transformer la réalité en concevant des instruments de gestion (modèles, outils).

- **Les cases III et IV** se basent sur le principe de l'intervention directe du chercheur dans la construction de la réalité. Le mode d'intervention peut être alors sans outils : il s'agit de **recherche-action** ou « **clinique** » ou avec des outils conçus par lui-même ; il s'agit de **recherche-intervention**.

Au regard de notre positionnement épistémologique, notre problématique ainsi que nos objectifs de recherche, notre recherche se positionne dans **la case I**. Nous souhaitons proposer un modèle de coexistence dynamique des paradoxes et de réponses aux paradoxes.

En dépit des différents avantages associés à la recherche qualitative, elle présente des limites. L'une des limites de la recherche qualitative selon Johnson et Onwuegbuzie (2004), concerne les ressources temporelles nécessaires à la collecte et à l'analyse des données. En effet, en

comparaison avec la recherche quantitative, la recherche qualitative nécessite plus de temps. Dans notre cas, il est vrai que la collecte des données, qui s'est faite en plusieurs étapes, s'est étalée sur une longue période entre février 2020 et mars 2021. La collecte des données dépend de la disponibilité des repreneurs, qui d'un côté sont souvent occupés puisqu'ils gèrent plusieurs tâches dans l'entreprise et de l'autre côté sont influencés par la crise covid-19 qui a engendré plus de problèmes à gérer. L'intervention de l'association Française CRA (Cédants et repreneurs d'Affaires) a présenté un élément facilitateur pour collecter les données plus rapidement.

**B) Une approche qualitative exploratoire, descriptive-explicative**

Trudel et al. (2007) proposent six types de recherches qualitatives (résumées dans le tableau ci-dessous).

Tableau 14 : Les typologies de recherches qualitatives

Questions	Types de recherche
Qu'est-ce que c'est ?	Descriptif
Comment fonctionne le phénomène ? Comment le phénomène se présente-t-il statistiquement ou dynamiquement ? Comment se comporte-t-il ?	Descriptif-explicatif
Pourquoi fonctionne le phénomène ? Pourquoi le phénomène se présente-t-il ou se comporte-t-il ainsi ?	Explicatif-diagnostic
Comment le phénomène se comportera-t-il ?	Diagnostic-prédictif
Quelle est la valeur, la portée du phénomène étudié ?	Évaluatif
Comment circonscrire un objet de recherche, définir de nouvelles pistes de recherche, choisir des avenues théoriques ou identifier une méthode appropriée à l'objet ?	Exploratoire

Source : (Trudel et al., 2007, p. 42)

D'après cette liste de typologies, nous estimons que notre recherche porte deux visées :

**(1) exploratoire** : définition de l'approche par les paradoxes comme piste appropriée à l'étude de la phase d'entrée du repreneur PPE. Nous utilisons la théorie du paradoxe pour comprendre en profondeur la phase d'entrée du repreneur PPE.

**(2) descriptive-explicative** : description de la coexistence et l'évolution des paradoxes et des réponses aux paradoxes.

### ***1.2.3. La méthode de l'étude de cas multiples comme stratégie de recherche privilégiée***

Dans cette recherche, nous avons choisi l'étude de cas multiples comme stratégie d'accès au terrain. Nous présentons d'abord la méthode de l'étude de cas en général, puis nous précisons notre choix : l'étude de cas multiples.

Selon Yin (1994), il existe une panoplie de stratégies d'accès au terrain à savoir : l'étude de cas, l'expérimentation, l'enquête, l'analyse des archives et l'étude historique.

Pour notre part, nous avons choisi la méthode de cas pour accéder au terrain. Yin (1994) définit l'étude de cas comme « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle de multiples sources d'évidence sont utilisées* » (p. 23). Selon cet auteur, le choix de l'étude de cas est utilisé pour répondre à des questions centrales de recherche de type « *comment* » ou « *pourquoi* ».

Ces questions se posent sur un ensemble d'événements contemporains sur lesquels le chercheur a peu ou aucun contrôle (Yin, 1994). Le choix de cette méthode est recommandé pour étudier les phénomènes nouveaux, complexes peu développés théoriquement et dont le contexte joue un rôle important dans la compréhension de la réalité (Evrard et al., 1993).

Ce choix est parfaitement adapté à notre recherche étant donné que notre question centrale est :

### **Comment les repreneurs personnes physiques externes répondent-ils aux paradoxes de la phase d'entrée en PME ?**

Pour Eisenhardt (1989), l'étude de cas est appropriée pour étudier la dynamique dans le même cadre et même à une analyse multiniveau. Comprendre la dynamique des paradoxes et des comportements des repreneurs face à ces paradoxes figurent parmi nos objectifs.

L'étude de cas s'avère adéquate puisqu'elle permet de mettre en évidence des dimensions historiques, circonstancielles ou contextuelles (Maignant, 2017). L'une des particularités de notre recherche réside dans la prise en compte de différentes variables à savoir : le contexte, les ressources, les caractéristiques de l'entreprise et le profil du repreneur. Cette approche nécessite des méthodes holistiques prévenant le réductionnisme de la réalité (Maignant, 2017). Cet auteur atteste que l'étude de cas est la méthode la plus utilisée pour étudier les paradoxes dans les recherches d'Andriopoulos et Lewis (2009) ; Putnam, Fairhurst et Banghart (2016) ; Schad et al. (2016).

En choisissant la méthode de l'étude de cas, deux grandes alternatives se présentent à nous : l'étude de cas unique ou l'étude de cas multiples. Les deux grands choix peuvent être de type enchâssé ou holistique. Les différentes alternatives sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 15 : Les différents types d'études de cas

	Cas unique	Cas multiples
Holistique (une seule unité d'analyse)	Type 1	Type 3
Enchâssé (unités d'analyse multiples)	Type 2	Type 4

Source : (Yin, 1994, P. 39)

Une étude de cas de type holistique traite une seule unité d'analyse alors que celle de type enchâssé investigate plusieurs unités d'analyses dans un seul cas. Une étude de cas multiples de type holistique couvre plusieurs cas tout en le considérant comme une seule unité d'analyse. Finalement, une étude de cas multiples enchâssée traite plusieurs unités d'analyse dans plusieurs cas (Yin, 1994). Dans notre recherche, notre unité d'analyse est le repreneur, qui représente seul, un cas. Nous avons choisi plusieurs repreneurs. Notre choix alors est du type 3, ce que nous expliquons dans ce qui suit ce choix.

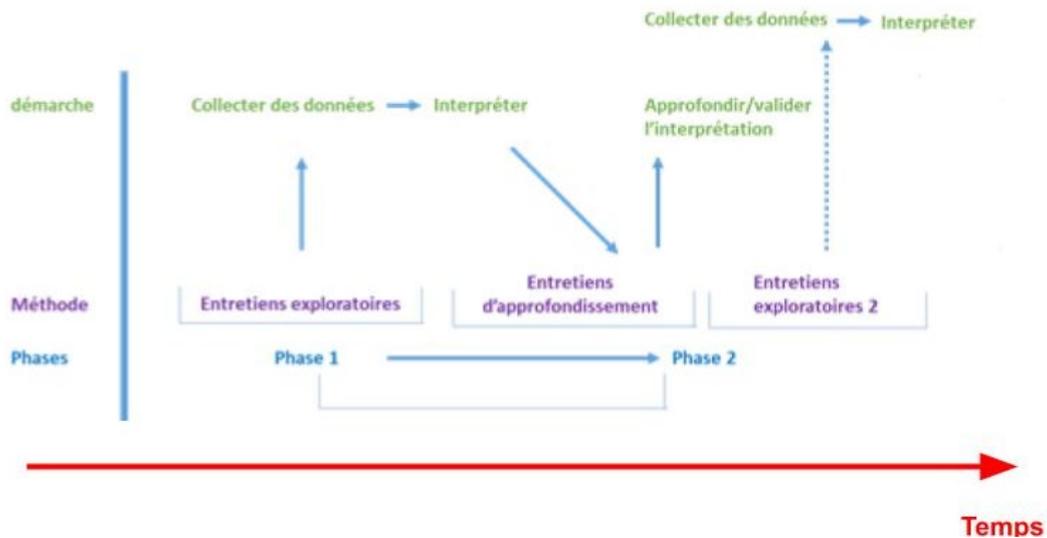
L'utilisation d'étude de cas multiples en comparaison avec l'étude de cas unique est susceptible de générer des théories plus robustes et plus généralisables (Eisenhardt et Graebner, 2007). Cette méthode est utilisée dans les études exploratoires visant à étudier les phénomènes dans le but d'offrir une meilleure compréhension (Stake, 1998). Elle est également utilisée pour mettre en évidence les régularités des processus entre les différents cas et assurer une réplique des résultats (Gagnon, 2012). Cette dernière peut être « *théorique* » ou « *littérale* » (Yin, 1994). La première vise à obtenir des résultats différents pour des raisons de prédiction, alors que la deuxième vise à obtenir des résultats identiques pour découvrir des régularités. Le choix de la méthode d'étude de cas multiples, dans notre recherche est motivé par la deuxième logique. En effet, nous souhaitons, étudier la phase d'entrée du repreneur en profondeur et ce à travers une variété de cas. Ce mode nous permettra d'identifier une variété de situations paradoxales à étudier en fonction de la richesse du contexte, la singularité des profils des repreneurs et les caractéristiques variées des entreprises reprises. L'ensemble de ces raisons ont motivé notre choix de l'étude de cas multiples pour étudier les paradoxes et leur gestion lors de la phase d'entrée. Dans cette perspective, nous opterons pour des outils de collecte de données qui nous permettront de saisir la singularité de chaque cas et d'étudier plusieurs éléments à la fois.

Nous avons présenté, dans la première partie de ce chapitre nos choix épistémologiques et méthodologiques. La deuxième partie est consacrée à la présentation du protocole de collecte de données.

## **II. LE PROTOCOLE DE COLLECTE DE DONNÉES**

Afin de décrire d'un côté les paradoxes et les réponses aux paradoxes, nous avons collecté les données en deux phases (1 et 2, voir figure 23 ci-dessous).

**Figure 23 : Le processus de collecte de données**



Nous avons commencé par une phase d’exploration. Une fois les données collectées et analysées, nous sommes revenus sur le terrain pour peaufiner nos analyses et approfondir nos résultats. Le recours à une deuxième phase d’entretiens avec de nouveaux repreneurs s’explique également par les étapes de de notre raisonnement en boucle ADI détaillé dans le tableau suivant (Cf. tableau 16), ainsi que les itérations de la méthode d’analyse (détaillée dans le chapitre suivant).

Lors de la première phase de collecte, nous nous sommes arrêtés à 14 cas d’entreprises reprises. Nous avons opté pour ce nombre afin de répondre au critère de saturation théorique. La saturation répond à deux questions : qu'est-ce qu'il me manque encore pour avoir une vue complète du phénomène observé ? Les données sont-elles répétitives ? (Fasseur, 2018). Dans notre recherche, à partir du cas n°14 cas nous avons constaté que nous ne recevions plus d’informations clés supplémentaires. À la suite de l’analyse des données, nous sommes revenus vers le terrain et nous avons réalisé des entretiens avec 3 nouveaux repreneurs. Le nombre de cas est déterminé par le nombre de repreneurs proposés par le CRA et la disponibilité des repreneurs qui ont accepté d’être interviewés.

Tableau 16 : Les étapes du processus du raisonnement abductif en boucle ADI dans notre recherche

Étapes	Phases	Volet de la recherche	Chantiers
<b>Abduction</b>	Élaboration de propositions à partir de l'analyse des données empiriques	Fondamental ou heuristique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problématisation</li> <li>- Orientations théoriques</li> <li>- Dispositif méthodologique</li> <li>- Recueil de données</li> <li>- Analyse et émergence de propositions (proposition d'un modèle d'émergence et de gestion des paradoxes)</li> </ul>
<b>Déduction</b>	Dialogue/confrontation des propositions avec les théories existantes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussion et repérage des théories en conflit ou en lien avec ce modèle</li> <li>- Analyse des implications et des conséquences de ce modèle</li> </ul>
<b>Induction</b>	Retour des acteurs		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phase d'analyse et de confrontation des résultats</li> <li>- Possibilité de généraliser le dispositif ou d'initier à nouveau la boucle</li> </ul>

Source : (Adapté de Nunez Moscoso, 2013)

La collecte en deux phases a été utilisée par Cunha et al. (2019) pour explorer les paradoxes du changement organisationnel lors d'une fusion. En effet, les auteurs ont commencé par une première vague d'entretiens afin d'explorer le processus de fusion et de changement, connaître les perceptions des individus, les problèmes, ainsi que les attentes. Nous avons donc procédé à une deuxième vague d'entretiens afin de vérifier les interprétations émergentes, d'un côté et de vérifier la saturation théorique, de l'autre côté. Il s'agit d'une technique reconnue dans la littérature : pour vérifier les données et les interprétations, le chercheur peut retourner auprès des personnes interviewées pour valider « *la compréhension de son point de vue* » (Intissar et Rabeb, 2015).

La deuxième phase de la démarche de collecte de données a pour objectif donc d'approfondir et de valider le sens donné aux verbatims des interviewés recueillis à la phase précédente. Il s'agit « *d'établir et de confirmer la crédibilité des interprétations développées, d'assurer que les participants se reconnaissent dans le travail du chercheur et se sentent représentés de façon appropriée* » (Proulx, 2019, p. 61).

La co-création de savoir (Savoie-Zajc, 2000) avait lieu à l'issue des entretiens de la première phase de collecte de données. En effet, cette perspective de création de connaissances collectives autour des paradoxes a pour but de confronter les connaissances des praticiens et celles des chercheurs (issues de revues de littérature) et de proposer, in fine, des éléments de réponse ou d'intelligibilité aux praticiens pour les aider à mieux assimiler la réalité complexe qu'ils sont en train de vivre (Biemar, 2009). Les connaissances créées sont ainsi construites « *entre le chercheur, les participants à l'étude et même les utilisateurs des résultats de la recherche* » (Savoie-Zajc, 2000, p. 176).

Cette perspective de recherche marque le souhait de trouver un équilibre entre les connaissances implicites, mouvantes et contextualisées des praticiens et celles des chercheurs (Poupart, 1997 ; Savoie-Zajc, 2000). Le but est d'apporter des éléments d'intelligibilité aux praticiens pour les aider à mieux comprendre leurs pratiques. Il s'agit, d'un côté, de donner au sujet toute sa place dans la découverte de son vécu (Houle, 1997) et d'avoir, de l'autre côté, un sens de la réalité comme « *le fruit d'une concertation entre chercheurs et participants* » (Poupart, 1997, p. 178).

## 2.1. La sélection de l'échantillon

L'échantillon qualitatif vise à « collecter un maximum de variabilité de réponses et comptera le nombre d'entretiens nécessaires pour atteindre la saturation des réponses, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune nouvelle information ou thématique n'émerge des données (Wood et Bloor, 2006). La taille d'échantillon ne peut dès lors être définie à l'avance, de même que ne peut l'être le profil des participants » (Kohn et Christiaens, 2014, p. 77). L'échantillon, selon l'approche abductive, est choisi en fonction de l'objet de recherche et la possibilité d'observation de l'objet in situ (Hallé et Garneau, 2019). Le choix des cas s'est fait en collaboration avec l'association CRA et plus précisément sa délégation Grenobloise.

Nous avons opté pour un échantillonnage intentionnel (Sommer, 2019). Nous avons défini plusieurs critères afin de délimiter notre terrain d'investigation. Ces critères sont les suivants :

- Les entreprises sont des PME car il s'agit de la typologie de reprises la plus répandue en France et qui est intéressante à investiguer puisque les niveaux organisationnels peuvent être confondus (De Boislandelle et Estève, 2015 ; INSEE, 2021). Ce point présente l'une des valeurs ajoutées de cette thèse. Les paradoxes, de manière générale sont explorés dans de grandes entreprises (Heracleous et Wirtz, 2010 ; Heracleous, 2013 ; Fredberg, 2014).
- Les entreprises sont reprises par une personne physique externe et fondées par une personne physique. De ce fait, les entreprises familiales reprises par une personne physique externe n'ont pas été choisies car nous estimons que ces entreprises représentent des cas particuliers que nous ne souhaitons pas traiter.
- Le repreneur qui a racheté l'entreprise est le propriétaire et le dirigeant de l'entreprise rachetée, conformément à la définition de Deschamps (2000).
- Les entreprises sont rachetées récemment, ne dépassant pas le seuil de cinq ans. Nous estimons que ce seuil nous permet de ne pas risquer une déperdition d'informations autour des expériences vécues de la part des repreneurs (Boussaguet, 2005).

Nous n'avons pas défini de critère concernant la situation financière de l'entreprise rachetée car nous estimons que chaque situation est susceptible d'être intéressante à étudier et révélatrice de résultats à valoriser.

Le tableau ci-dessous présente la liste des entreprises étudiées avec leurs répondants respectifs (phase 1 et 2). Nous signalons au lecteur qu'afin de garantir la confidentialité des données et de

l'identité des entreprises, les noms des entreprises ont été modifiés. En outre, nous précisons que le nombre d'employés figurant dans le tableau comprend le repreneur et calculé lors de la réalisation de l'étude. Comme le montre le tableau suivant (Cf. tableau 17), sur les caractéristiques de l'échantillon, les entreprises sont reprises à des dates différentes ce qui nous offre plus de richesse et de diversité lors de l'analyse inter cas.

Une fois les critères de la collecte des données ainsi que le nombre de cas à choisir définis, il convient à présent d'exposer successivement, en fonction de leur importance, les deux types de sources de données de notre recherche : l'entretien et la documentation.

Tableau 17 : La liste des entreprises de notre échantillon

Phase	L'entreprise						Le répondant		
	Numéro du cas	Nom	Activité	Année de reprise	Nombre d'employés	État financier lors du rachat	Sexe	Age	Formation
1+2	1	Alpha	Industrie : Mécanique	2018	11	Saine	H	55	Ingénierie + MBA
1	2	Beta	Industrie : fabrication de caisses en bois	2018	8	Saine	H	58	Doctorat en sciences physiques
1+2	3	Omega	Industrie : Signalétique	2018	17	Saine	H	47	Master en commerce (GEM)
1+2	4	Sigma	Industrie : Mécanique	2018	15	Saine	H	38	Doctorat en économie et en gestion et une maîtrise en finance
1+2	5	Gamma	Industrie : équipements de recherche scientifique	2018	4+1 stagiaire	En difficulté	H	59	Master en sciences à l'INP et MBA
1	6	Delta	Services : assainissement	Janvier 2020	10	Saine	H	49	Master en administration des entreprises
1+2	7	Lima	Industrie : fabrication d'abris en toile	Mars 2019 et immersion	22	Saine	H	42	Master entrepreneur HEC

				dès juillet 2018					
<b>1</b>	8	Xray	Services : réparation de portes souples	2018	11	Saine	H	47	Dessinateur en génie civil
<b>1+2</b>	9	Kilo	Industrie : fabrication d'équipements automatiques industriels	2019	8	Saine	H	52	Ingénierie généraliste art et métier
<b>1</b>	10	Lambda	Industrie : fabrication d'équipements industriels de gravure	Avril 2019	4	Saine	H	50	École de commerce (pas spécifié)
<b>1+2</b>	11	Kappa	Services : vente de chaussures	2017	16	Saine	H	40	Maîtrise en école de commerce
<b>1+2</b>	12	Thêta	Services : traitement et finition de surfaces métalliques	2017	12	Saine	H	47	Ingénierie à l'école centrale de Lyon
<b>1+2</b>	13	Upsilon	Services : agroalimentaire	Mars 2016	11	Saine	H	55	Ingénierie en génie électrique et DESS en gestion des entreprises
<b>1+2</b>	14	Iota	Industrie : matériel de levage	Février 2020	10	Saine	H	34	Ingénierie en art et métiers + master of science en Suède
<b>2</b>	15	Phi	Terrassement et assainissement	2018	19	Saine	H	50	DUT en ingénierie électrique et science informatique industriel
	16	Khi	Bâtiment	2019	20	Saine	H	34	Master en administration des affaires
	17	Psi	Bâtiment	2016	20	Saine	H	59	Ingénierie mécanique

## 2.2. Les outils de collecte de données

Face à la panoplie des techniques de collecte de données en recherche qualitative (entretien individuel, entretien de groupe, observations (participante et non participante), techniques projectives), nous avons fait le choix de l'entretien, comme source principale de collecte de données. Étant donné le contexte de la crise Covid-19 et la richesse de la journée du repreneur et son côté imprévu, l'observation n'a pas pu être réalisée en complément. Nous avons complété donc nos données avec une documentation. Nous allons détailler dans ce qui suit chaque élément.

### 2.2.1. Les entretiens semi-directifs exploratoires

L'entretien exploratoire « a pour fonction principale de mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même et à compléter ainsi les pistes de travail que ses lectures auront mises en évidence » (Quivy et Van Campenhout, 2006, p. 3). Concrètement, il sert à comprendre le processus de formation de l'attitude ou des comportements (Jolibert et Jourdan, 2011). Nous avons fait le choix de collecter des données principalement auprès des repreneurs puisqu'il s'agit de notre unité d'analyse principale. Nous rappelons que la collecte de données auprès des repreneurs s'est faite en deux phases : une phase 1 exploratoire et une phase 2 d'approfondissement. Nos entretiens ont été réalisés donc en deux phases. Nous allons présenter respectivement les guides d'entretiens de chaque phase.

Les entretiens de la phase 1 ont été guidés par des questions permettant la description de situations difficiles ou complexes alors que la deuxième vague d'entretiens a été guidée par des thèmes et des questions plus structurants (en suivant « *theoretical sensitivity* » (Glaser, 1978)).

Nous avons remarqué d'après notre revue de littérature, que les recherches d'exploration de paradoxes organisationnels se basent plutôt sur un raisonnement inductif et que les questions posées généralement ne contenaient pas les mots suivants : tension, paradoxe, dilemme.

Étant donné la nature exploratoire et descriptive de notre recherche, d'un côté et la confusion sémantique entre ces différentes notions au niveau de la littérature de l'autre, nous avons décidé de poser des questions génériques qui permettent au repreneur de décrire des situations difficiles vécues ou bien de parler simplement de la phase d'entrée et de décrire sa journée de travail. Notre choix a été basé non seulement sur les recherches antérieures (voir annexe B),

mais aussi par l'idée suivante : nous pouvons influencer le *sensemaking* des acteurs en imposant notre compréhension prédéfinie de leur expérience (Gioia et al., 2013). En effet, nous partons de l'idée que c'est l'interviewé qui a l'expertise du phénomène et non pas le chercheur ; si bien qu'il doit lui permettre d'exprimer librement ses perceptions (Solarino et Aguinis, 2021).

Les questions sont inspirées d'articles phares dans la littérature sur les paradoxes : Miron-Spector et al. (2018) et Smith et Andriopoulos (2009). Le guide d'entretien est structuré en trois parties (ouverture, développement et clôture). Il est présenté dans l'annexe C. Il est inspiré du « *principe de l'entonnoir* » (Gavard-Perret et al., 2012). La figure suivante le présente sous forme de processus.

**Figure 24 : Le processus de structuration d'un guide d'entretien**



Source : (Adapté de Gavard-Perret et al., 2012)

La réalisation des entretiens suit alors le même schéma :

- **L'ouverture** vise à se familiariser avec le repreneur, l'entreprise et le contexte de reprise ; le chercheur prend le temps de se présenter, de présenter sa recherche ainsi que les apports managériaux attendus. Selon Sommer (2019), le chercheur peut dissimuler l'objectif de la recherche afin d'avoir des données riches et « *une expression plus sincère car libérée de la volonté de « bien répondre » ou le dévoiler* (Sommer, 2019, p. 165). En le dévoilant, le chercheur peut avoir des données rapides et ciblées. Dans notre cas, nous avons opté pour une position hybride. Nous avons précisé l'objectif de la recherche mais nous avons utilisé des mots plus simples comme difficultés, situations complexes ou dilemmes au lieu de l'utilisation de termes difficiles comme « paradoxe ». En outre, le chercheur répond à d'éventuelles questions et demande la permission d'enregistrement de la discussion. La phase d'ouverture sert également à garantir l'anonymat des réponses et à cadrer l'entretien en termes de durée, notamment.

- **Le développement** : lors de cette phase, nous continuons à nous familiariser avec les repreneurs en leur posant des questions sur leur formation, le déclenchement du projet de reprise, leurs motivations ainsi que les étapes suivies pour reprendre. Ces sujets ont permis la transition vers l'exploration un peu approfondie de la phase d'entrée. Nous avons commencé à introduire le sujet en parlant des changements menés et des tensions qui ont accompagné ces changements. Par la suite, nous nous sommes concentrés sur la phase d'entrée du repreneur, son expérience, les difficultés rencontrées, les situations complexes vécues et comment ces situations/difficultés ont été gérées. Nous avons demandé aux repreneurs de nous décrire des situations vécues qui étaient complexes et difficiles à gérer. Pour comprendre en profondeur les représentations des repreneurs sur ces situations, nous posons des questions comme : *pourquoi c'était difficile pour vous ? Qu'est ce qui était difficile à gérer ?*

Lors de la réalisation des entretiens, l'ordre des questions n'a pas été toujours respecté. En effet, en fonction des réponses de l'interlocuteur et en fonction du temps alloué à l'entrevue, nous nous sommes adaptés. Ainsi, certaines questions n'ont pas été abordées lors des entretiens de la première phase à cause de contrainte de temps imposées par les repreneurs. En revanche, elles ont été posées lors de la deuxième phase d'approfondissement. D'autres, ont émergé en fonction des réponses des répondants (Demers, 2003).

Nous avons utilisé des techniques de relance et de reformulation (Sommer, 2019) à la fin de la phase de développement. Le but est de recenser les différents paradoxes repérés lors de l'entrevue et d'aider le repreneur à se rappeler de ce qu'il a vécu afin de repérer d'autres paradoxes oubliés.

La technique de la 3ème personne pousse le répondant à « *exprimer les pensées et sentiments d'une autre personne* » en lui permettant de s'exprimer de manière plus libre (Gavard-Perret et al., 2008 ; Sommer, 2019). Nous avons utilisé cette technique pour poser des questions sur la journée type : « *décrivez-moi la journée type d'un repreneur* ».

- **La clôture** consiste à demander au repreneur s'il veut ajouter des éléments relatifs aux difficultés rencontrées ou aux situations complexes gérées et in fine, solliciter une entrevue quelques mois plus tard. L'entrevue se termine par le remerciement, suivi

parfois d'une discussion informelle sur le sujet de la thèse, son intérêt, les prochaines étapes à suivre.

Selon Méliani (2013), l'inscription de la recherche dans le temps permet de nouer une relation de confiance avec l'interviewé. Une fois la confiance établie entre le chercheur et l'interviewé, la réalisation d'entretiens supplémentaires devient facile (Demers, 2003). Nous avons réalisé des entretiens en face à face afin de développer un climat de confiance avec les repreneurs et profiter de cette proximité pour collecter le maximum de données. Toutefois, nous avons opté pour des entretiens en visioconférence lors de la crise Covid-19 puisque les circonstances ne nous permettaient pas de nous déplacer. Une fois la crise finie, nous avons repris les entrevues en face à face. Le calendrier des entretiens de la phase 1 est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 18 : Le calendrier des entretiens de la phase 1

Repreneur de l'Entreprise	Dates des entretiens	Durée	Mode de réalisation
Alpha	19 février 2020	2h08	En face à face
Beta	24 février 2020	2h08	En face à face
Omega	25 février 2020	58 minutes	En face à face
Sigma	26 février 2020	1h38	En face à face
Gamma	27 février 2020	1h30 (approximativement)	En face à face
Delta	23 mars 2020	1h15	Via skype
Lima	11 mai 2020	1h43	Via skype
Xray	16 mai 2020	1h21	Via skype
Kilo	20 mai 2020	1h05	Via skype
Lambda	20 mai 2020	1h20	Via skype
Kappa	02 juin 2020	46 minutes	Via skype
Thêta	23 juin 2020	1h02	Via skype
Upsilon	30 juin 2020 et 09 juillet 2020	1h04	Via téléphone
Iota	02 juillet 2020	1h13	En face à face
Phi	19 janvier 2021	1h05	Via skype
Khi	24 février 2021	1h30	En face à face
Psi	03 mars 2021	1h	En face à face

### **2.2.2. Les entretiens semi-directifs d'approfondissement**

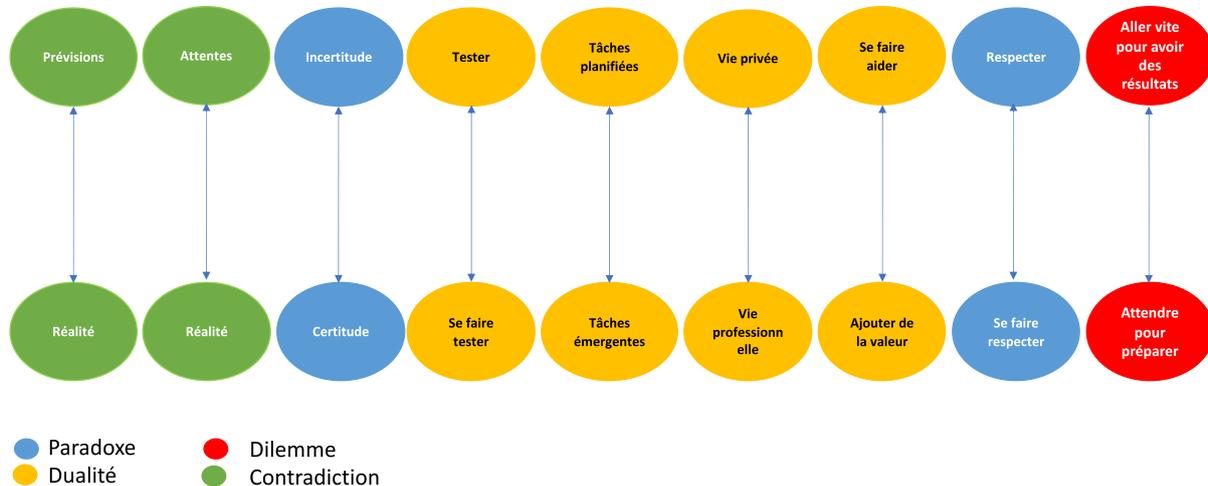
Lors de ces entretiens, le chercheur communique les résultats de sa recherche, discute avec les interviewés, demande leurs avis afin d'obtenir des interprétations plus représentatives de la réalité (Mukamurera et al., 2006). Cette vérification des interprétations auprès des acteurs est appelée « retour aux acteurs » ou « le contrôle par les acteurs » ou « la validité écologique ». Elle suppose que « *les personnes interviewées ou observées constituent une des sources les plus logiques de corroboration* » (Huberman et Miles, 1991, p. 442). De plus, pour Intissar et Rabeb (2015), ce retour aux participants plusieurs fois est suggéré par Glaser et Strauss (1967) afin d'apporter des réajustements à la théorie émergente et pour améliorer la compréhension du phénomène.

Cet approfondissement s'est fait grâce à des entrevues individuelles avec les mêmes personnes interviewées lors de la phase 1 : 10 cas d'entreprise. 10 repreneurs ont accepté de nous rencontrer une deuxième fois. Les autres repreneurs étaient indisponibles à cause de leurs agendas chargés.

Au cours de ces entretiens d'approfondissement, la validation des interprétations du chercheur s'est faite de manière explicite : le chercheur présente son analyse en utilisant un support PowerPoint préparé à l'avance, qui déclenche un dialogue entre le chercheur et le repreneur afin d'affiner les relations entre les polarités. Un exemple est fourni dans la figure 25.

**Figure 25 : Un exemple du support Powerpoint utilisé lors des entretiens d’approfondissement**

## Le repreneur entre paradoxes, dualités, dilemmes et contradictions



Ce support est le fruit d’une lecture de la retranscription de l’entretien 1 (afin de justifier les polarités avec des verbatims ou des exemples) et d’une extraction des résultats à partir du tableau de synthèse des polarités. Nous avons utilisé des couleurs pour distinguer les différentes relations entre les polarités afin de faciliter la compréhension du repreneur. Cette discussion est suivie d’une description de la trajectoire dans le temps de ces polarités/réponses. Cet échange a permis aux repreneurs de réfléchir sur leurs expériences.

Le canevas des entretiens d’approfondissement est le suivant :

- 1- Remerciement, échange de nouvelles sur l’état du business en période de crise d’un côté et l’avancement en thèse de l’autre côté. Ensuite, explication du déroulement de l’entretien avec la présentation du résultat principal : l’existence d’autres polarités en plus des paradoxes comme la dualité, la contradiction et le dilemme. Par la suite, la définition de chaque typologie et l’explication des instructions (possibilité de poser des questions, de discuter la nature de la relation entre les deux polarités...).
- 2- Discussion des résultats de notre première analyse en réalisant quelques modifications concernant la formulation de la relation entre les polarités. Par exemple, deux polarités présentées en tant que paradoxes conformément à la littérature, peuvent être perçues comme des dualités par le repreneur.

Nous avons pu poser d'autres questions d'exploration en cas de disponibilité du repreneur (ex : questions non posées lors de la phase 1, questions sur l'impact de la crise Covid-19). Pour approfondir l'exploration des sujets, maintenir leur intérêt et varier les angles d'approche (Sommer, 2019), plusieurs techniques ont été utilisées à savoir les questions directes, les questions ouvertes et les dessins (les diapositives *PowerPoint*).

3- Discussion autour des prochaines étapes de la thèse et du rapport à envoyer à chaque repreneur.

4- Remerciements et clôture

Le calendrier des entretiens d'approfondissement de la phase 2 est détaillé dans le tableau suivant (Cf. tableau 19).

Tableau 19 : Le calendrier des entretiens d'approfondissement de la phase 2

Type d'entretien	Repreneur de l'Entreprise	Dates des entretiens	Durée	Mode de réalisation
<i>Entretiens d'approfondissement</i>	Alpha	15 décembre 2020	1h06	Via Skype
	Beta	Pas d'entretien		
	Omega	16 décembre 2020	1h06	Via Skype
	Sigma	Pas d'entretien		
	Gamma	16 décembre 2020	48 minutes	Via Skype
	Delta	Pas d'entretien		
	Lima	15 décembre 2020	1h30	Via Skype
	Xray	Pas d'entretien		
	Kilo	22 décembre 2020	1h35	Via Skype
	Lambda	Pas d'entretien		
	Kappa	14 décembre 2020	1h	Via Skype
	Thêta	Pas d'entretien		
	Upsilon	15 décembre 2020	1h18	Via Skype
	Iota	4 mars 2021		En présentiel

Les entretiens enregistrés sur l'enregistreur de téléphone, ont été retranscrits d'une manière rigoureuse, mot à mot, sur le logiciel de traitement de données Word. Seul, un interviewé (repreneur de l'entreprise Gamma) a refusé d'être enregistré (lors de la première entrevue) si bien qu'une prise de note puis une retranscription rapide ont été faites. Les interruptions ainsi

que certains aspects non verbaux comme les rires ont été mentionnés. En effet, l'enregistrement permet au chercheur d'être plus libre et plus concentré sur les propos de l'interlocuteur et permet également de le mettre en confiance et faciliter la conversation (Maignant, 2017). En outre, l'enregistrement permet d'avoir un niveau de précision important en comparaison avec la prise de note traditionnelle (Parak, 2014).

### **2.2.3. *La documentation***

Toujours dans un souci de diversité et de pertinence, nous avons eu recours dans cette recherche non seulement aux entretiens semi-directifs mais aussi à la documentation. Dubois et Gadde (2002) affirment que, souvent la collecte de données est axée sur la recherche de données spécifiques au cadre de recherche choisi. En revanche, elle doit être complétée par d'autres données qui favorisent la découverte de choses nouvelles. Sawadogo (2021) recense différents types de triangulation : la triangulation des méthodes de collecte de données qui suppose la diversification des moyens de collecte ; la triangulation des sources de données (en fonction du temps, de l'espace et de la personne) ; la triangulation théorique qui consiste à diversifier les théories utilisées pour étudier un phénomène et finalement, la triangulation de chercheurs.

Dans notre recherche, nous avons opté pour la première triangulation : la triangulation de sources de données. Nous avons collecté des informations sur les sites web des entreprises, leurs réseaux sociaux ainsi que les bases de données en ligne ouvertes pour accéder aux documents financiers de l'entreprise. Ces informations complémentaires nous ont aidés à combler le manque d'informations collectées lors des entretiens (ex : des éléments sur le profil du repreneur ou l'entreprise). Cette triangulation assure la validité interne des données (Maignant, 2017).

## CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons exposé nos choix épistémologiques et méthodologiques indispensables pour mener notre recherche empirique. La première partie a mis en lumière le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre recherche à savoir le paradigme constructiviste ainsi que le mode de raisonnement : un raisonnement abductif en boucle ADI (abduction/déduction/induction). Ensuite, nous avons présenté nos choix méthodologiques. Après avoir précisé l'unité d'analyse et le périmètre de l'étude, nous avons fait le choix de l'approche de la recherche : une approche qualitative, à vocation exploratoire, descriptive-explicative. Ensuite, nous avons détaillé notre stratégie d'accès au terrain. Nous avons opté pour des études de cas multiples holistiques dans une perspective longitudinale (ou diachronique) afin de saisir la complexité de la phase d'entrée du repreneur externe. Les données ont été collectées principalement via des entretiens exploratoires semi-directifs en deux phases avec des repreneurs personnes physiques externes d'entreprises saines et en difficulté de la région Rhône Alpes. Nous avons complété les entretiens avec une étude documentaire pour compléter les données manquantes et croiser les informations collectées lors des entretiens. Nous avons mené les entretiens en deux phases : une phase d'exploration et une autre d'approfondissement. Les entretiens ont été menés en face à face et en ligne et ont été retranscrits. Nous avons défini certains critères de choix de notre échantillon d'afin de garantir, une meilleure qualité, la pertinence et la diversité de données. Nous allons dans le chapitre suivant expliquer notre méthode d'analyse et vérifier les critères de validité de notre recherche.

# *CHAPITRE* **4**

---

## **L'ANALYSE DE DONNEES ET LA VALIDITE DE LA RECHERCHE**



# CHAPITRE 4. L'ANALYSE DE DONNEES ET LA VALIDITE DE LA RECHERCHE

## INTRODUCTION

Une fois la retranscription terminée, les données doivent être analysées. L'analyse représente une « *démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes* » participant à « *la découverte et de la construction de sens* » (Paillé et Mucchielli, 2016, p. 11). Dans ce chapitre, nous allons expliquer la phase d'analyse des données collectées. Dans la première section, nous présenterons la méthode d'analyse utilisée (« *théorisation ancrée* » de Paillé, 1994), en spécifiant son protocole et ses différentes étapes. La deuxième section sera dédiée à la présentation des critères de validité de notre canevas de recherche.

## I. LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNEES

Avant d'entamer l'analyse de données, il nous a semblé nécessaire de clarifier un point important à savoir : le type d'analyse choisi (analyse manuelle ou logicielle). Dans ce qui suit nous présentons notre choix en détaillant les différents arguments qui le motivent.

### 1.1. Le type d'analyse de données

Pour analyser nos données qualitatives, deux principales options se présentent : une analyse manuelle et une analyse logicielle.

Dans le cas de données riches, volumineuses et complexes, qui alourdissent la phase d'analyse, les logiciels sont d'une utilité indéniable (Point et Fourboul, 2006 ; Krief et Zardet, 2013). Grâce au logiciel, la vitesse de travail est optimisée. La difficulté de l'analyse manuelle est résumée ainsi : « *On voit donc par ce bref rapport d'expérience que le moment de l'organisation des données par technique manuelle est fastidieux, car il implique plusieurs manipulations de textes et une série d'opérations de transcription, de photocopie, de découpage, etc. L'étape de l'organisation des données suppose aussi que le chercheur doit être très méthodique et extrêmement ordonné dans son système de classification des données* » (Savoie-Zjac, 2000, p. 103). L'avantage des logiciels, en plus de la rapidité, c'est la praticité.

En effet, pour un document volumineux, nous pouvons produire des éléments de synthèse rapidement et sans comptage et fouille à chaque fois (Wanlin, 2007). D'autres avantages peuvent être énumérés : la systématisation de la démarche, automatisation de certaines fonctions, économie de papier et de surface de travail (Paillé et Mucchielli, 2012).

Bien que les logiciels apportent un soutien à l'analyse de données, nous avons fait le choix d'utiliser une analyse manuelle « *où le chercheur doit le plus investir, mais aussi celle qui lui donne le plus de liberté et qui se rapproche le plus des méthodes traditionnelles d'analyse.* » (Roy et Garon, 2013, p. 156). Il ne faut pas avoir l'illusion que l'analyse logicielle est forcément de bonne qualité et que le logiciel résout le problème d'interprétation (Garreau et Bandeira-de-Mello, 2008). Selon Wanlin (2007), le codage manuel ou sur un logiciel est le même.

En outre, aucun logiciel ne peut interpréter seul les données. Il s'agit d'une tâche réservée au chercheur. Celui-ci a la même attention aux thèmes quel que soit la méthode (Wanlin, 2007). Nous partageons la même idée que Basit (2003) qui avance que : « *le codage par voie électronique rend le processus d'analyse moins lourd, mais il faut toutefois calculer le temps considérable que l'on doit d'abord consacrer à s'initier au logiciel choisi. L'ordinateur facilite également l'analyse approfondie des données et les rapports générés sont très avantageux. Dans tous les cas, le codage reste toujours un exercice intellectuel* » (p. 152). Un logiciel n'effectue pas le travail de réflexion à la place du chercheur. Il l'aide à mieux structurer et organiser les idées, facilite le transfert d'idées entre chercheurs et fournit un cadre plus formel (Roy et Garon, 2013). Nous pensons donc qu'avec le logiciel nous aurions pu avoir les mêmes résultats puisque l'analyse repose sur la réflexion et l'analyse du chercheur.

Le tableau suivant (Cf. tableau 20) résume les principaux avantages et inconvénients de chaque type d'analyse.

Tableau 20 : Une comparaison entre l'analyse manuelle et l'analyse logicielle des données

	<b>Analyse de contenu Non assistée d'un logiciel</b>	<b>Assistée d'un logiciel</b>
<i>Avantages</i>	<p>Matérialisation des données</p> <p>Proximité avec les données</p>	<p>Tâches mécaniques reliées au codage moins pénible</p> <p>Automatisation des analyses même les plus complexes</p> <p>Rapidité de l'obtention des résultats et des éléments de synthèse (tableaux, cartes, ...)</p> <p>Calculs et statistiques rapides</p>
<i>Inconvénients</i>	<p>« Fouilles » pour les traitements et les analyses</p> <p>Tâches chronophages</p> <p>Résultats statistiques et graphiques modestes</p> <p>Risque d'erreurs</p>	<p>Lecture à l'écran</p> <p>Temps d'apprentissage</p> <p>Fonctionnalités ou ergonomie non adaptées aux besoins des chercheurs</p>

Source : Adapté de Wanlin (2007)

D'après ce tableau, l'analyse logicielle semble plus intéressante dans la mesure où elle offre plus d'avantages que d'inconvénients. En revanche, son utilité reste limitée dépendant des contraintes du chercheur. Face au temps limité dédié à l'analyse de données et notre manque de connaissances sur l'utilisation des logiciels d'analyse de données qualitatives, une analyse manuelle nous semblait plus adaptée. Le nombre réduit de cas analysé motivait aussi notre choix. A cela s'ajoute une première initiation au logiciel disponible (Nvivo) qui a présenté deux principales limites :

- L'ergonomie du logiciel (même dans sa dernière version) : pour codifier des *verbatim* présentés horizontalement, les codes sont présentés verticalement à droite. Cette manière de présenter n'est pas compatible avec le codage choisi (ligne par ligne). Une lecture claire et facile des codes est impossible étant donné le nombre élevé de codes initiaux. Ce genre de logiciel est plus utile pour de analyses thématiques dont les thèmes sont prédéfinis

- Des chercheurs comme Jarek Kriukow (2021) recommandent l'utilisation de Microsoft Word pour faire l'analyse de données qualitatives avec un tableau qui comprend les différents niveaux d'analyse. Ce genre d'analyse figure aussi dans différents articles comme la recherche de Noble et Smith (2014).

Tous ces différents arguments nous ont orientés vers une analyse de données manuelle. Dans la partie suivante, nous décrivons la méthode choisie en détaillant les différentes étapes suivies.

## **1.2.La méthode d'analyse**

Nous allons commencer par présenter la méthode. Par la suite, nous détaillerons les différentes étapes.

### **1.2.1. Présentation de la méthode choisie : La méthode de la théorisation ancrée**

L'analyse de données qualitatives est « *un processus impliquant un effort d'identification des thèmes, de construction d'hypothèses (idées) émergeant des données ainsi que de clarification du lien entre les données, les thèmes* » (Wanlin, 2007, p. 251). Pour les analyser, plusieurs méthodes s'offrent au chercheur : l'analyse thématique, l'approche inductive générale, la théorie ancrée (*Grounded Theory*), la framework analysis, l'analyse de discours et la phénoménologie (Blais et Martineau, 2006 ; Kohn et Christiaens, 2014). Une combinaison d'éléments de différentes approches dans une seule analyse est possible (Kohn et Christiaens, 2014). En s'appuyant sur les propos de Mucchielli (2006), Wanlin (2007) affirme que chaque méthode a des objectifs « *de comparaison, de généralisation, de mise en relation et de construction corrélative d'une forme et d'un sens à travers l'utilisation des autres processus* » (Mucchielli, 2006, p. 15). En se basant sur ces critères, Wanlin (2007) a élaboré une comparaison des différentes méthodes citées ci-dessus et l'analyse de contenu. Pour lui, les différentes méthodes partagent les mêmes processus intellectuels fondamentaux. La comparaison est résumée dans le tableau suivant :

Tableau 21 : Une comparaison entre les processus intellectuels fondamentaux des méthodes qualitatives et l'analyse de contenu

<b>Processus intellectuels fondamentaux (Mucchielli, 2006)</b>	<b>Analyse de contenu</b>
<p>Comparaison :</p> <p>Échantillonnage, constitution du corpus, délimitation et recueil des cas, délimitation du champ des observations à faire, recherche d'analogie par ressemblance dissemblance, repérage des éléments ayant quelque chose en commun.</p>	<p>Choix des documents.</p> <p>Lecture du corpus pour dégager les dissemblances et ressemblances des unités d'enregistrement pour la constitution ou l'application des catégories.</p>
<p>Catégorisation :</p> <p>Procédé de comparaison-généralisation menant à des catégories, repérage de constantes sous-tendant les phénomènes, thèmes redondants ayant un sens par rapport à la question de recherche et à sa résolution. Formulation de la ressemblance des éléments structuraux du tout en généralisant ce que les éléments ont de commun.</p> <p>Comparaison des échanges récurrents se ressemblant par analogie.</p> <p>Catégorisation-vérification.</p> <p>Généralisation des propriétés de faits multiples, extraction des éléments fondamentaux généraux constituant l'ossature des phénomènes, extraction des propriétés significatives d'une classe d'objets.</p> <p>Vérification de la catégorisation.</p>	<p>Opération de catégorisation des éléments du corpus, constitution des indicateurs.</p> <p>Vérifications.</p>
<p>Mise en relation :</p> <p>Recherche de relations, dégager des relations entre les catégories, recherche de totalité, recherche de causalité circulaire, mise en relation des activités communicationnelles, recherche des configurations de relations dans une configuration d'ensemble.</p> <p>Vérification de la mise en relation.</p>	<p>Codage, comptage des unités d'enregistrement et de numération.</p> <p>Traitement des données.</p>
<p>Synthèse compréhensive ou invention de forme et de sens :</p> <p>Formulation de l'analyse, résultat explicatif global concernant le fonctionnement du phénomène, abstraction généralisante.</p>	<p>Interprétation et inférence des résultats.</p>

Source : (Wanlin, 2007, P. 252-253)

D'après ce tableau, nous comprenons que les différentes étapes de comparaison, de catégorisation, de mise en relation et de synthèse sont présentes dans les différentes méthodes d'analyse de données qualitatives.

Dans la même logique de comparaison, Intissar et Rabeb (2015) ont comparé 3 méthodes d'analyses : la théorisation ancrée de Strauss et Corbin (1998), la méthode d'analyse qualitative de Miles et Huberman (2003) et l'analyse thématique de Paillé et Mucchielli (2008). Cette comparaison a montré que malgré la différence de nominations, les trois méthodes suivent les mêmes étapes du processus d'analyse.

L'objectif dans ce passage n'est pas de faire une revue de la littérature sur les méthodes d'analyse de données qualitatives et de faire une étude comparative. L'idée est de montrer la panoplie de possibilités qui s'offrent au chercheur. Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise méthode mais plutôt une méthode plus appropriée que d'autres et plus adaptée à ses objectifs (Wanlin, 2007). Par exemple, si l'objectif est la fondation d'une nouvelle théorie des méthodes comme celles de Gioia et al. (2013), Langley (1999) et Eisenhardt (1989) sont utilisées.

Pour analyser les données collectées, nous avons fait le choix de la théorisation ancrée comme méthode. Il s'agit d'une méthode inspirée de la *Grounded Theory* (Glaser et Strauss, 1967), dont la nomination est composée de deux termes : Théorisation et ancrée. « Théorisation » représente « *à la fois le processus et le résultat, tout en indiquant que le résultat lui-même n'est pas une fin mais plutôt l'état dans lequel se trouve, à un moment donné, une construction théorique donnée* » (Paillé, 1996, p. 184) et « ancrée » correspond à l'ancrage de la théorie dans les données collectées sur le terrain ; « *le matériau empirique est à la fois le point de départ de la théorisation, le lieu de la vérification des hypothèses émergentes, et le test ultime de la validité de la construction d'ensemble* » (Paillé, 1996, p. 185).

Le but de la théorisation ancrée n'est pas de développer de nouvelles théories à partir de rien mais plutôt de fournir une compréhension nouvelle des phénomènes, notamment les phénomènes complexes (Méliani, 2013). Elle vise à « *générer inductivement une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à la conceptualisation et la mise en relation progressives et valides de données empiriques qualitatives* » (Paillé, 1996, p. 184). Elle consiste à développer des modèles théoriques heuristiques « *à la fois spécifiques et généralisables, pour schématiser et transmettre les résultats d'une recherche* » (Fasseur, 2018, p. 578).

Il s'agit d'une méthode légèrement différente de la *Grounded Theory* : elle a une portée moins ambitieuse ; elle se focalise sur un objet en particulier et a pour objectif de le théoriser grâce à des données empiriques (Méliani, 2013).

Le tableau suivant (Cf. tableau 22) détaille les différences entre la théorisation ancrée et la *Grounded Theory*.

Tableau 22 : Les différences entre la théorisation ancrée et la *Grounded Theory*

Théorisation ancrée	Grounded Theory
Méthode d'analyse de données (autonomie théorique et technique)	Stratégie générale de recherche
Objectif de théorisation (moins ambitieux, plus généraliste)	Objectif de production d'une théorie
Composée d'opérations conduisant à la construction théorisante	Composée de codages multiples

Source : (Méliani, 2013, P. 438)

L'analyse par théorisation ancrée est utilisée pour étudier les phénomènes qui ne peuvent pas s'expliquer en utilisant les théories existantes ou dont les variables principales ne sont pas encore étudiées de manière empirique. Elles sont alors générées de manière inductive à partir des discours des personnes interviewées (Couture, 2003). Elle doit remplir différents critères (Raymond et Forget, 2020) à savoir : une immersion du chercheur relativement longue sur le terrain d'investigation ; une analyse inductive ou abductive tout en étant comparative entre les cas ; des allers retours entre la théorisation et les données empiriques ; la saturation théorique des catégories et une validité de la théorie assurée par le chercheur.

Elle dispose de certaines caractéristiques qui la rendent proche de la méthode de l'étude de cas à savoir le caractère « *ancré dans le réel* » (Maignant, 2017).

La théorisation ancrée est basée sur quatre principes : 1) des connaissances simples et limitées sur le sujet (littérature théorique, empirique ou méthodologique pour guider le processus) ; 2) une simultanéité de la collecte et de l'analyse des données (écriture de mémos au fur et à mesure afin d'élucider des liens entre les observations et la théorie et faire avancer son raisonnement) ; 3) une génération de plusieurs interprétations aux données et leur triangulation (un processus

itératif de génération, regroupement, synthèse et conceptualisation des données afin de concevoir un cadre théorique); 4) la construction d'une théorie de « moyenne portée » (Fasseur, 2018). Le premier principe est respecté puisque nous disposons de connaissances très limitées sur les paradoxes de la phase d'entrée du repreneur PPE. Les autres principes ont été aussi respectés et seront expliqués au fur et à mesure de la présentation du processus d'analyse suivi. Le tableau suivant résume le processus d'analyse que nous détaillons par la suite.

Tableau 23 : Les étapes du processus d'analyse par théorisation ancrée

Étapes	Résultats de l'étape	Questions
<b>Codification</b>	Étiqueter l'ensemble des éléments présents dans le corpus initial	Qu'est-ce qu'il y a ici ? Qu'est-ce que c'est ? De quoi est-il question ?
<b>Catégorisation</b>	Nommer et définir les aspects les plus importants du phénomène à l'étude (définition, propriétés, conditions d'existence, formes)	Qu'est-ce qui se passe ici ? De quoi s'agit-il ? Je suis en face de quel phénomène ?
<b>Mise en relation</b>	Mise en relation des catégories (isoler, établir, approfondir les liens explicatifs)	Ce que j'ai ici est-il lié avec ce que j'ai là ? En quoi et comment est-ce lié ?
<b>Intégration</b>	Délimiter l'étude qui prend forme et procéder à l'intégration des composantes multidimensionnelles de l'analyse	Quel est le problème principal ? Je suis en face de quel phénomène en général ? Mon étude porte en définitive sur quoi ?
<b>Modélisation</b>	Reproduire la dynamique du phénomène analysé	De quel type de phénomène s'agit-il ? Quelles sont les propriétés, les antécédents, les conséquences, les processus en jeu du phénomène ?
<b>Théorisation</b>	Construction minutieuse et exhaustive de la « multi-dimensionnalité » et de la « multi-causalité » du phénomène étudié.	n.a.

Source : (Duquette, 2016, P. 50)

### 1.2.2. *Le processus d'analyse*

La méthode d'analyse de théorisation ancrée (Paillé, 1994 ; 2017 ; Oude-Engberink et al., 2013) comprend six étapes interdépendantes qui se succèdent (Méliani, 2013).

#### A) *La codification initiale*

La phase de codification est une « *opération intellectuelle du chercheur qui consiste à transformer des données brutes (faits observés, paroles recueillies...) en une première formulation scientifique* » (Mucchielli, 1996, p. 25). Lors de cette étape il faut veiller à ne pas chercher à conceptualiser les données et se contenter de la simple formulation (Méliani, 2013). Lors de cette phase, le chercheur lit attentivement les transcriptions et les résume par des mots ou phrases courtes en utilisant le surlignage et les annotations, pour faciliter le codage (Intissar et Rabeb, 2015). Les mots utilisés doivent être proches des verbatims.

Cette étape est un codage ouvert de premier niveau qui « *oriente la pensée du chercheur vers l'extrait et son contenu. Il permet de définir de quoi les données parlent, d'identifier les éléments qui décrivent le phénomène étudié* » (Fasseur, 2018, p. 583). Concrètement, cette première étape consiste à coder chaque ligne de données pour dégager des sous-catégories. Ces dernières peuvent être appelées codes in-vivo parce qu'elles conservent les mots des interviewés (Noble et Smith, 2014). Le tableau suivant illustre un extrait de la codification.

Tableau 24 : Extrait de verbatims et de codification ligne par ligne

Verbatims	Codification ligne par ligne
<p>La charge de travail déjà parce que quand même on prend pleinement la tête. Il faut arriver à assimiler énormément de choses, dans les produits, dans les manières de faire, ça c'est le premier truc alors qu'on ne connaît pas les produits, on ne connaît pas l'organisation, on ne connaît pas les personnes, et puis vous le chef, on fait quoi ? Je n'ai aucune idée de ce qu'on fait. Il faut arriver prendre des décisions alors qu'on ne sait pas du tout, on connaît très peu de choses. Ça ce n'est pas facile. Décider alors qu'on n'a pas l'expérience.</p> <p>Ensuite, de ne pas vouloir changer trop de choses parce qu'on peut venir me voir, pour expliquer la manière de faire, on se dit ça n'a aucun sens, ce n'est pas comme ça qu'il faut faire. Sauf si on arrive, on dit op on va changer tout, ça on faisait comme, on ne va plus faire comme ça, les gens vont dire, attends, qu'est-ce qu'il est arrivé, il arrive, il change tout, il faut mettre plus de temps pour faire les choses, ils perdront leurs repères, ils ne sauront plus comment se comporter, ce qui est attendu d'eux. Il faut vraiment rassurer et rassurer dans les paroles mais aussi dans les faits, en disant oui continue à faire comme ça. Encore une fois, parce que l'entreprise fonctionnait. Il n'y a pas de raison de tout changer. Oui donc rassurer les gens et puis continuer à prendre des affaires. Il faut continuer à faire du boulot, à assurer du chiffre d'affaires.</p>	<p>Charge de travail importante</p> <p>Apprentissage de beaucoup de choses</p> <p>Prendre des décisions sans rien connaître</p> <p>Attendre pour changer</p> <p>Rassurer</p> <p>Continuité</p>

### **B) La catégorisation**

La catégorisation ou la thématisation est la principale étape du processus d'analyse de données (Intissar et Rabeb, 2015). Elle consiste à faire une deuxième lecture et classifier les codes de premier niveau dans des catégories plus générales et interdisciplinaires. Une catégorie est « *un mot ou une expression désignant, à un niveau relativement élevé d'abstraction, un phénomène culturel, social ou psychologique tel que perceptible dans un corpus de données* » (Paillé, 1996, p. 186). La catégorie doit avoir un sens, des propriétés (synthétique, dénominative et explicative), des conditions d'existence, des formes et dimensions (intensité, durée...) (Paillé et Mucchielli, 2005 ; Méliani, 2013). L'objectif de cette phase est de former des catégories qui regroupent les codes identiques élaborés dans la phase précédente sous un autre titre plus générique (Intissar et Rabeb, 2015).

Ces catégories sont le fruit d'une comparaison avec ce qui existe dans la littérature, les mémos et les prochaines entrevues (Intissar et Rabeb, 2015). Le chercheur, lors de cette phase, doit faire des choix (Point et Fourboul, 2006) :

- Créer une catégorie pour l'idée suscitée à la lecture du texte
- Juger si cette idée est proche d'une idée déjà catégorisée
- Conserver le même label
- Peaufiner la catégorisation, en affinant les propriétés/les dimensions
- Choisir la place de cette catégorie (par rapport aux autres catégories)

Selon Intissar et Rabeb (2015), une catégorie est pertinente si elle est adaptée aux codes à regrouper, à l'objectif de la recherche et au cadre théorique ; et si elle est objective, c'est-à-dire qu'elle propose une définition rigoureuse des codes regroupés en les interprétant le moins possible.

Pour définir les catégories, en cohérence avec notre type de raisonnement abductif, nous avons opté pour une approche hybride (entre l'induction et la déduction) (Point et Fourboul, 2006). Nous avons fait des allers retours entre les données recueillies et les interprétations. Pour définir nos catégories, nous sommes partis des codes issus de la première phase de codification. Certains codes ont été définis de manière inductive et d'autre de manière déductive en fonction des concepts repérés dans notre revue de la littérature. Pour définir nos catégories relatives aux paradoxes, il nous a semblé utile de faire une petite clarification de la confusion sémantique autour de la notion de paradoxe. Une confusion entre la notion de paradoxe et d'autres notions proches (dilemme, dualité, tension, compromis, dialectique, dualisme, ambidextrie) persiste en effet dans la littérature.

Bien que la production académique soit conséquente sur les paradoxes, une confusion sémantique est signalée entre les termes : tension, contradiction et paradoxe (Grimand et al., 2014). L'utilisation fortuite de ces termes nous donne pourtant l'impression qu'elles convergent vers le même sens. Par exemple, dans les organisations, les tensions entre les anciennes et nouvelles formes d'organisation ont été labellisées comme paradoxes (Quinn et Cameron, 1988), dilemmes (Stace et Dunphy, 2001 ; Hampden-Turner, 1990 ; McLaren, 1982), dialectiques (Mitroff et Linstone, 1993), buts et valeurs opposés (Cyert et March, 1992) et dualités (Sanchez Ronde et Pettigrew, 2003 ; Pettigrew et Fenton, 2000 ; Evans et Doz, 1990). Afin de clarifier ces confusions, nous définissons respectivement les différentes notions proches :

**Le dilemme** : Il désigne une situation avec un choix difficile à faire entre deux choses différentes (Hampden-Turner, 1990). Si le dilemme exige un choix entre les deux alternatives, le paradoxe est une approche « *et/et* » qui exige de combiner les deux simultanément. Par exemple, le problème étant : comment déléguer si je suis le seul à connaître la meilleure solution au problème ? L'approche du dilemme est la suivante : dois-je diriger mes employés ou dois-je les laisser apprendre et monter en compétences ? Alors que l'approche du paradoxe implique de montrer le chemin **et** se retirer (Luscher et Lewis, 2008).

**La dualité** : C'est une caractéristique double d'un objet de recherche avec deux éléments opposés mais dépendants et complémentaires (Gaim et al., 2018). La dualité, comme le paradoxe, ne nécessite pas qu'un choix soit fait (Guilmot et Vas, 2013). Une autre différence existe entre les deux notions : le paradoxe est plus large et peut inclure plus que deux demandes contradictoires (triples ou pluralistes) alors que la dualité concerne deux demandes complémentaires et interreliées (Guilmot et Ehnert, 2015).

**La tension** : C'est la conséquence des contradictions et des tentatives de leur résolution (Guedri et al., 2014). Le paradoxe génère des tensions (Guedri et al., 2014).

**La dialectique** : Une dialectique est un processus de résolution des tensions par la fusion des deux pôles opposés (thèse et antithèse) en un élément combiné (synthèse) (Gaim et al., 2018). Elle offre une approche plus dynamique du paradoxe.

**Le compromis** : Il s'agit de deux demandes compatibles mais opposées qui nécessitent une attention séparée. Un échange régulier entre les deux pôles est possible où le plus d'une partie signifie le moins dans l'autre (Achtenhagen et Melin, 2003).

**Le dualisme** : Il s'agit d'une opposition totale entre deux pôles exhaustifs et exclusifs (Farjoun, 2010). Notre revue de la littérature a montré que cette notion est la moins utilisée par les chercheurs.

**L'ambidextrie** : Elle est définie comme la capacité de l'individu à être habile avec ses deux mains et à atteindre deux objectifs distincts simultanément (Koubaa, 2017). Elle tire ses origines des travaux de Duncan (1976), puis March (1991) qui la définit comme la capacité de réaliser des activités d'exploration et d'exploitation tout en ayant des ressources limitées.

Nous regroupons dans l'annexe D l'ensemble de ces définitions. Cette distinction entre les différentes notions proches nous a permis de peaufiner nos catégories et nos dimensions. Nous nous sommes basés sur ces définitions pour créer une matrice qui permet de déterminer la nature des polarités. Nous présentons ci-dessous un exemple de tableau qui distingue ces différentes notions proches en montrant son utilité.

Tableau 25 : La matrice de distinction entre les différentes polarités psycho cognitives

<b>Polarités psycho cognitives</b>	<b>Latentes</b>	<b>Saillantes</b>	Contradiction perçue	Contradiction logique	Interdépendance	Persistance épistémologique	D*	P*	C*
Voir le positif vs voire le négatif	*		X	*	*	*	*		
Aimer des choses qui font peur	*		X	*	X	X			*
Attentes/prévisions vs réalité		*		X	*	X			*
Réfléchir vs agir	*		X	*	*	*	*		
Intuition vs l'utilisation d'indicateurs mesurables		*		*	*	*		*	
D*= dualité, P*= paradoxe, C*= contradiction									

À la suite de notre codage ligne par ligne nous avons identifié des polarités. Nous avons ensuite essayé d'analyser les liens existants entre elles selon des critères inspirés des caractéristiques du paradoxe. Dans notre étude qualitative, l'identification des paradoxes se base sur trois caractéristiques principales : la contradiction (les éléments peuvent aller dans des directions opposées), l'interdépendance (les éléments existent simultanément et dépendent réciproquement les uns des autres) et la persistance (aucun choix définitif n'est possible entre les éléments). Ces caractéristiques représentent les éléments de la définition du paradoxe de Smith et Lewis (2011) ; Schad et al. (2016). Nous avons choisi ces critères avec d'autres afin de clarifier la confusion sémantique, grâce aux exemples issus du terrain.

En effet, grâce à nos échanges avec les repreneurs lors des entretiens d'approfondissement, nous avons remarqué que seule la contradiction peut créer des tensions et que la contradiction n'est pas toujours perçue, alors que théoriquement elle existe. Les polarités constituant les paradoxes peuvent être perçues comme des dualités. De ce fait, nous avons distingué deux critères liés à la contradiction : la contradiction perçue et la contradiction logique. Les éléments de la dualité, représentent deux éléments de la même chose. S'ils sont équilibrés, la contradiction est absente. La contradiction sémantique ou logique représente l'opposition ou le contraste lié au langage et au sens des deux mots formant la polarité, alors que la contradiction perçue représente la perception de cette contradiction sémantique, qui peut être identique ou différente. Nous rappelons que la perception de l'individu dépend de plusieurs filtres (personnel, socioculturel, neurologique...) qui font que la relation entre deux polarités n'est pas perçue de la même manière entre deux personnes.

Les entretiens d'approfondissement de la vague 2 ont permis de comprendre la manière avec laquelle les repreneurs formulent ou cadrent les paradoxes. Ceci nous a permis de mettre en évidence le caractère perçu de la contradiction et d'opter pour une distinction entre la contradiction sémantique et la contradiction perçue.

Quant à l'interdépendance, elle représente l'influence mutuelle entre les deux polarités et le renforcement qu'exerce l'une sur l'autre. Enfin, la persistance dans le temps désigne la non-réalisation d'un choix et la continuité de la présence des deux polarités).

Nous avons élaboré cette analyse multicritère pour chaque catégorie et dimension de paradoxes. Nous présentons ci-dessous un exemple d'analyse faite pour les paradoxes de l'apprentissage.

Nous avons utilisé des symboles une étoile (\*), un (X) et un (\*/X). Le premier signifie que le critère est validé par notre logique et en fonction des réponses des répondants. Le deuxième signifie la non-validation du critère selon notre logique et en fonction des réponses des répondants. Le troisième valide que le critère peut être validé pour certains, notamment pour le critère de contradiction perçue qui représente un facteur relatif à chaque repreneur et sa représentation.

La phase de catégorisation comprend une sous étape, une fois les catégories définies : il s'agit de la construction et la consolidation des catégories.

Cette étape consiste à relever les principales catégories, les clarifier, les revoir, les corriger, les fusionner ou les subdiviser. Il est à noter également que parfois, nous générons plusieurs codes possibles. Par la suite, nous choisissons le plus adéquat, en définissant soigneusement les polarités et en faisant des comparaisons entre les codes de chaque corpus. Nous sommes montés plus en abstraction pour déterminer, au-delà des catégories, des concepts plus globaux pour regrouper les catégories, vu le nombre élevé des catégories identifiées.

Nous avons effectué des comparaisons entre les codages des corpus afin de standardiser les catégories émergentes. Nous nous sommes trouvés face à une panoplie de polarités dans des cas qui reflètent la complexité de l'organisation en général et de la reprise d'entreprise en particulier. Les matrices de codage sont proposées dans l'annexe E.

Le tableau suivant illustre la phase de codification.

Tableau 26 : Un exemple de catégorisations

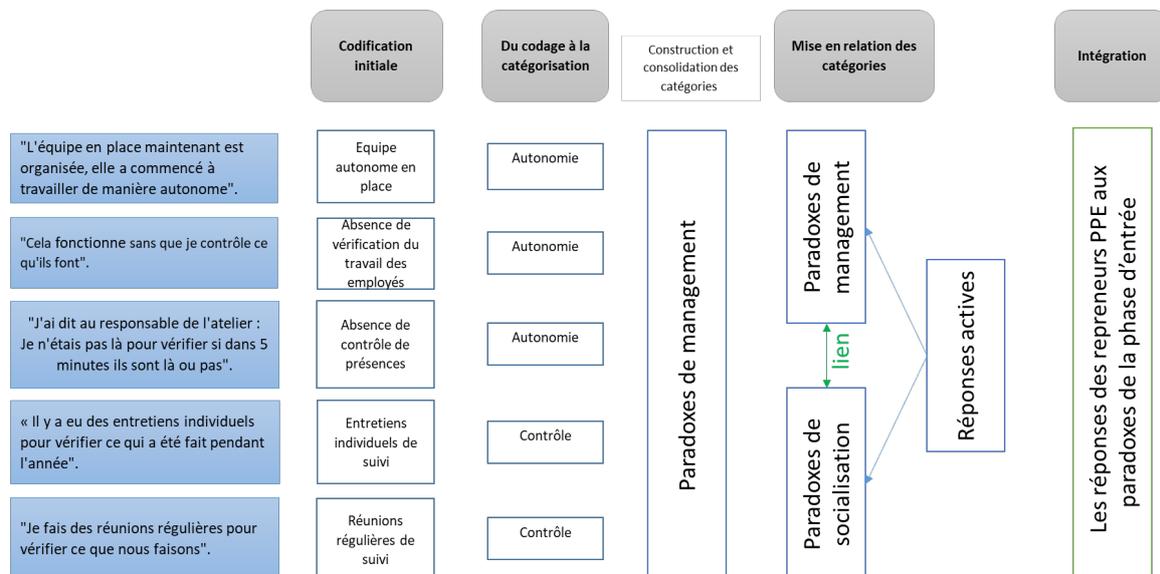
Verbatims	Codification ligne par ligne	Catégories	Thèmes
<p>La charge de travail déjà parce que quand même on prend pleinement la tête. Il faut arriver à assimiler énormément de choses, dans les produits, dans les manières de faire, ça c'est le premier truc alors qu'on ne connaît pas les produits, on ne connaît pas l'organisation, on ne connaît pas les personnes, et puis vous le chef, on fait quoi ? Je n'ai aucune idée de ce qu'on fait. Il faut arriver prendre des décisions alors qu'on ne sait pas du tout, on connaît très peu de choses. Ça ce n'est pas facile. Décider alors qu'on n'a pas l'expérience.</p> <p>Ensuite, de ne pas vouloir changer trop de choses parce qu'on peut venir me voir, pour expliquer la manière de faire, on se dit ça n'a aucun sens, ce n'est pas comme ça qu'il faut faire. Sauf si on arrive, on dit op on va changer tout, ça on faisait comme, on ne va plus faire comme ça, les gens vont dire, attends, qu'est-ce qu'il est arrivé, il arrive, il change tout, il faut mettre plus de temps pour faire les choses, ils perdront leurs repères, ils ne sauront plus comment se comporter, ce qui</p>	<p>Charge de travail importante</p> <p>Apprentissage de beaucoup de choses</p> <p>Prendre des décisions sans rien connaître</p> <p>Attendre pour changer</p>	<p>Apprentissage</p> <p>Management vs apprentissage</p> <p>Émergence organisationnelle</p> <p>Émergence organisationnelle</p>	<p>Polarités de socialisation</p> <p>Polarités de management</p> <p>Polarités entrepreneuriales</p> <p>Polarités entrepreneuriales</p>



rappelle la portée de notre étude. C'est à l'issue de la mise en relation des catégories qu'elle émerge (Méliani, 2013). Lors de cette étape, nous avons répondu à ces questions : *Quel est le problème principal ? Je suis en face de quel phénomène en général ? Sur quoi en définitive mon étude porte-t-elle ?*

Avant de répondre à ces questions de manière inductive, Paillé (1994) recommande le retour aux questions de recherche et celles de l'entrevue pour se rappeler de l'objectif de la recherche et de ce que nous cherchions à savoir à l'origine. La figure ci-dessous, illustre l'output des différentes étapes suivies.

**Figure 26 : Exemple d'output du processus de théorisation ancrée de la codification à l'intégration**



### **E) La modélisation**

La modélisation selon Paillé (1994) consiste à « reproduire le plus fidèlement possible l'organisation des relations structurelles et fonctionnelles caractérisant un phénomène, un événement, un système, etc. » (Paillé, 1994, p. 173). Les questions à poser sont : *Comment le phénomène se dévoile-t-il ? Quelles sont les propriétés du phénomène ? Quels sont les antécédents et les conséquences du phénomène ? Quels sont les processus en jeu autour du phénomène ?* Le modèle généré ne vise pas à expliquer des phénomènes du même type mais reste spécifique à l'objet de recherche étudié (Méliani, 2013). Lors de la phase de modélisation plusieurs éléments sont à préciser : le phénomène, ses propriétés, ses antécédents, ses

conséquences, les processus. Une fois tous ces éléments précisés, le chercheur commence la phase de théorisation. L'analyse continue mais à un niveau d'abstraction plus élevé (Méliani, 2013).

#### ***F) La théorisation***

Paillé (2017) souligne que la théorisation est plutôt un processus qu'un résultat. Le chercheur doit aller au-delà de la simple description du phénomène (Point et Fourboul, 2006). En revanche, la théorisation reste temporaire et spécifique à l'observation (Méliani, 2013). La théorie est « *un ensemble de concepts liés entre eux par des relations qui sont étayées par des arguments théoriques (c'est-à-dire des mécanismes) qui cherchent à expliquer un phénomène focal* » (Eisenhardt, 2021, p. 148).

Comme le montre la figure 27 ci-dessous, il existe deux types de théories : des théories générales et des théories de portée intermédiaire ou moyenne. Les théories générales sont des conceptions à un niveau conceptuel plus élevé. Elles sont intégratives et non spécifiques à un contexte. Elles ne conduisent pas directement aux recherches empiriques mais fournissent des bases de conception (Brodie et Peters, 2020). En revanche, les théories à portée intermédiaire sont relatives au contexte. Contrairement aux premières, elles donnent des cadres pour mener des observations empiriques et orienter les pratiques managériales (Brodie et Peters, 2020).

Les deux types de théories sont interreliés. En effet, dans un contexte de découverte, les théories générales peuvent être utilisées pour formuler des propositions/hypothèses qui sont associées aux théories à portée moyenne. Par la suite, ces propositions/hypothèses peuvent être utilisées dans des études empiriques. Les résultats empiriques peuvent prendre la forme de descriptions du contexte ou de résultats quantitatifs utiles au développement de généralisations empiriques (Brodie et al., 2011).



A ce stade, se pose la question suivante : dans quelles mesures les résultats auxquels le chercheur aboutit, peuvent apporter leurs contributions au domaine scientifique dans lequel la recherche s'inscrit (Drucker-Godard et al., 2014) ? En effet la valeur d'une recherche est généralement exposée en termes de validité et de fiabilité. Dans ce qui suit, nous abordons les critères de validité de notre recherche.

## **II. LE PROCESSUS D'ANALYSE : SPECIFICITES ET CRITERES DE VALIDITE**

Dans cette section, nous exposons les critères de validité de notre recherche, comme proposés par Drucker-Godard et al. (2014) à savoir : la validité du construit, la validité interne (crédibilité), la validité externe (critère de transférabilité), ainsi que les critères de fiabilité (de la recherche et de l'instrument de mesure). La validité de la recherche consiste à s'assurer que les instruments décrivent réellement et effectivement l'objet de recherche et que la recherche respecte les standards de qualité et de rigueur (Wacheux, 1996 ; Proulx, 2019) alors que la fiabilité consiste à « *démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le (s) même (s) résultat (s)* » (Thiétart, 2014, p. 298). Les différents critères de validité et de fiabilité sont détaillés dans le tableau suivant :

Tableau 27 : Les critères de validités d'une recherche

Tests	Tactique	Phase de recherche d'application de la tactique
<b>Validité du construit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser plusieurs sources d'évidence -</li> <li>- Établir une chaîne d'évidences</li> <li>- - Une revue par des informants clé du projet du rapport de l'étude de cas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecte des données</li> <li>Collecte des données</li> <li>Composition/ rédaction</li> </ul>
<b>Validité interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire la correspondance des modèles</li> <li>- Faire de la construction</li> <li>- Explication</li> <li>- Réaliser des analyses sur les séries chronologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des données</li> <li>Analyse des données</li> <li>Analyse des données</li> </ul>
<b>Validité externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire de la réplication logique sur des cas multiples</li> </ul>	<i>Design</i> de la recherche
<b>Fiabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser un protocole pour l'étude de cas</li> <li>- - Développer une base de données de l'étude de cas</li> <li>Collecte des données</li> </ul>	Collecte des données

Source : (Yin, 1994, p. 33)

La question de la validité des entretiens rétrospectifs est d'une importance majeure. Afin de réduire les biais, plusieurs tactiques s'offrent au chercheur (Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014) :

- Combiner des entretiens avec des données secondaires.
- Utiliser des entretiens non directifs pour ne pas influencer le répondant.
- Se focaliser sur des événements marquants pour les répondants et les sélectionner en fonction du degré d'implication dans le phénomène.
- Établir un compte rendu pour permettre à l'interviewé de compléter ses propos.

Dans cette recherche, nous avons opté pour toutes les techniques à savoir : entretiens semi-directifs avec des questions ouvertes, combinaison des entretiens avec une étude documentaire, investigation de situations difficiles ou complexes et de difficultés marquantes pour les repreneurs et finalement, recours aux entretiens d'approfondissement afin de compléter les données manquantes et approfondir notre compréhension du phénomène.

## **2.1. Les critères de validité du construit**

La notion de validité du construit est plutôt propre aux sciences sociales étant donné que l'objet de recherche porte souvent sur des concepts abstraits non observables (Drucker-Godard et al., 2014). Il en est ainsi du paradoxe, le concept théorique clé de notre recherche et toutes les notions proches (dilemme, dualité, tensions...). S'assurer de la validité du construit requiert la vérification que « *le concept opérationnalisé (construit) reflète bien le concept théorique* » (Drucker-Godard et al., 2014). Pour ce faire, nous avons établi un état de l'art sur le concept de notre recherche (le paradoxe), en retournant aux racines philosophiques du concept et en couvrant la littérature sur les paradoxes appliqués aux organisations et aux individus. A l'issue de notre revue de la littérature, le cadre conceptuel retenu a permis de délimiter les concepts à utiliser, tout en nous basant sur des critères bien définis pour les cerner (notamment la grille de Gaim et al., 2018). Ces critères permettent de définir les éléments à observer ou à étudier afin de constituer les éléments de base de la théorie à développer.

## **2.2. Les critères de validités interne et externe**

La validité interne et la validité externe concernent deux phases différentes de la recherche. Nous allons expliquer chacune dans ce qui suit.

### ***2.2.1. Les critères de validité interne***

La validité interne ou la crédibilité relève de l'adéquation entre les données et la réalité (Proulx, 2019). La crédibilité est menacée par la subjectivité des répondants (Solarino et Aguinis, 2021). Par exemple, les dirigeants de PME n'aiment généralement pas parler des échecs de leurs entreprises, alors que dans notre recherche nous les interrogeons sur des situations complexes et difficiles à gérer. En outre, ils peuvent profiter de l'entrevue pour passer un message ou avoir un article en leur faveur (Solarino et Aguinis, 2021). Guba et Lincoln (1982) ainsi que Solarino et Aguinis (2021) ont déterminé quelques pistes afin d'améliorer la validité interne à savoir :

- L'engagement sur le long terme sur le site de recherche, pour surmonter les distorsions possiblement créées par la présence du chercheur.
- L'observation persistante, pour porter attention aux caractéristiques saillantes des données et éliminer celles de moindre importance.

- Les comptes rendus entre pairs, pour garder le chercheur « *honnête* » et lui permettre de mettre ses idées à l'épreuve, de recevoir des conseils, etc., et pour délaissier ses sentiments personnels et éviter qu'ils affectent la recherche.
- La triangulation, pour établir des recoupements entre les données et les interprétations.
- La conservation de matériel de référence supplémentaire et non analysé, à utiliser ultérieurement pour faire des vérifications et tester les interprétations faites.
- Les retours aux participants, de façon constante, pour qu'ils vérifient l'adéquation des interprétations développées et des résultats de recherche.

De son côté, Yin (2013), propose d'autres solutions : (1) comparer les modèles empiriques mis en évidence aux propositions théoriques issues de la littérature. Ce procédé permet au chercheur de vérifier que la relation établie entre les événements est correcte et à s'assurer qu'il n'existe pas une autre explication. (2) Décrire de manière détaillée et transparente le processus de collecte, et les outils de traitement et d'analyse des données. (3) Rechercher une saturation du terrain qui correspond à arrêter la collecte de données dès lors que la collecte n'apporte plus d'informations nouvelles et que les informations marginales ne remettent pas en cause les résultats.

Dans notre travail de recherche, nous avons utilisé une combinaison de tactiques afin d'améliorer sa validité à savoir : la triangulation (méthodologique), le retour aux participants, la recherche de saturation théorique, la description détaillée du processus d'analyse, la conservation du corpus.

### **2.2.2. Les critères de validité externe**

La validité externe concerne « *l'applicabilité des données et résultats dans d'autres situations [...] les décisions concernant la possibilité de transfert de ces résultats vers d'autres contextes peuvent être plus facilement prises par le lecteur* » (Kemp, 2012, p. 120).

L'une des spécificités et des forces des recherches qualitatives est le caractère ancré des données dans un contexte particulier. Drucker-Godard et al. (2014) avancent que « *c'est généralement par une connaissance approfondie, riche, intime, du contexte de sa recherche, que le chercheur sera le plus à même d'apprécier les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation de ses résultats dans d'autres contextes* » (Drucker-Godard et al., 2014, p. 323).

En revanche, ce caractère pourrait poser un problème en cas de transférabilité des données (Proulx, 2019). En effet, selon cet auteur, les variables contextuelles sont dynamiques et varient au fil du temps si bien que la reproduction des conditions initiales des phénomènes devient problématique. Ce caractère dynamique et évolutif touche également le chercheur et son processus de création de connaissances : il s'agit d'un processus d'interaction entre le chercheur et le phénomène étudié à l'issue duquel des connaissances émergent. En outre, cet auteur avance que ce caractère évolutif touche même l'objet de la recherche. En effet, l'étude des phénomènes entraîne non seulement leur compréhension mais également leur modification au fil du temps.

Dans la même lignée que cet auteur, nous estimons que la validité externe traduit un critère statique de la recherche qui la rend difficilement transposable à d'autres contextes. Toutefois, dans notre thèse nous estimons que nos résultats pourraient aider à la compréhension d'autres situations paradoxales chez les entrepreneurs ou les dirigeants de PME mais tout en tenant compte du contexte.

### **2.3. Les critères de fiabilité**

Le critère de fiabilité suppose que sous des conditions similaires, les résultats seront ou auront le potentiel d'être similaires (Strauss et Corbin, 1990). Elle consiste à vérifier que les différentes étapes de la recherche pourront être répétées tout en garantissant le même résultat (Drucker-Godard et al., 2014). Le chercheur doit vérifier la fiabilité de son instrument de mesure, ainsi que la fiabilité globale de la recherche.

Proulx (2019) estime que le critère de fiabilité de la recherche, comme le critère de validité externe dépend fortement du critère contingent de la recherche au contexte. En effet, la pertinence des recherches qualitatives réside dans le degré d'adaptabilité des méthodes et des outils utilisés au contexte, en fonction de l'expertise du chercheur. Cet auteur affirme que « *si la méthode n'est pas adaptée elle est alors rigide et peu arrimée au contexte, donc appauvrie* » (Proulx, 2019, p. 57). Cet auteur reconnaît l'importance du rôle du chercheur dans la création de connaissances. Il ajoute en citant *Stengers (1991b)* : « *De là l'importance de cette expertise du chercheur : un autre chercheur fait différemment, produit une recherche différente, dit les choses différemment et offre une intelligibilité qui lui est propre. Le chercheur n'est pas interchangeable : changer le chercheur change les résultats, change la recherche, donc change tout* » (Proulx, 2019, p. 58).

### **2.3.1. Les critères de fiabilité de l'instrument de mesure**

La fiabilité s'applique bien aux instruments de mesure quantitatifs ainsi que qualitatifs (entretiens, observations, documentation...) (Drucker-Godard et al., 2014). Pour s'assurer de la fiabilité de l'instrument de mesure, le chercheur vérifie « *que les données qu'il va collecter sur le terrain rendent compte le plus précisément possible de la réalité qu'il souhaite étudier* » (Drucker-Godard et al., 2014, p. 304). L'instrument est jugé fiable s'il permet « *à des observateurs différents de faire des mesures concordantes d'un même sujet avec le même instrument, ou de permettre à un observateur d'établir des mesures similaires à des moments différents, toujours avec le même instrument* » (Drucker-Godard et al., 2007, p. 272).

Nous pouvons donc vérifier la fiabilité à partir des résultats obtenus par un même codeur, qui code les mêmes données à deux périodes différentes ou en vérifiant que deux codeurs différents travaillant sur les mêmes données simultanément ont les mêmes résultats (Drucker-Godard et al., 2014).

Le travail du chercheur consiste alors à vérifier que les données collectées mesurent des faits réels. Drucker-Godard et al. (2007) ainsi que Miles et Hubermann (2003) s'accordent sur le caractère problématique du critère de fiabilité de l'instrument de mesure. En effet, ils estiment qu'il n'existe pas en recherches qualitatives de règles de quantification à utiliser pour la vérifier mais elle dépend plutôt des compétences du chercheur. En revanche, selon Thiétart (2014), trois critères sont à vérifier : la stabilité, la précision et la reproductibilité. La stabilité renvoie à l'utilisation du même codage être les différents corpus analysés. La précision renvoie à la conformité des codages utilisés à des standards. La reproductibilité consiste à disposer des mêmes codages entre les différents codeurs.

Dans notre cas, le critère de stabilité des codes a été assuré grâce à notre méthode d'analyse de théorisation ancrée qui nécessite une comparaison, une uniformisation et une fusion des codes. En effet, l'analyse des premiers entretiens a permis de constituer un manuel de codes à utiliser, qui a été enrichi tout au long du processus de codage et qui a été réévalué lors des relectures des corpus et des comparaisons entre les différents codages.

Quant au critère de précision, à cause de l'absence de standard pour le codage de paradoxe, ce critère n'a pas été vérifié. En effet, nous avons remarqué à la suite de notre revue de la littérature que la confusion sémantique autour du paradoxe a généré une diversité d'interprétations et de codages. De plus, les tableaux de codages ne sont pas souvent fournis dans les articles. Toutefois, les codages qui ont émergé de notre analyse tels qu'ils sont définis par nos

observations et les verbatims correspondent à des typologies de paradoxes / contradictions / dualités figurant dans la littérature.

Le critère de reproductibilité, de même, n'a pas pu être vérifié de manière optimale car un seul chercheur a codé les corpus. En revanche, nous jugeons que les itérations du processus d'analyse (aller-retour entre littérature et données empiriques, comparaison des codes entre les différents cas de repreneurs), ainsi que l'analyse manuelle des retranscriptions nous ont permis de revoir à plusieurs reprises le codage et affiner les codes / thèmes.

S'agissant de la fiabilité de nos guides d'entretiens, nous avons veillé à nous baser sur des articles pour formuler les questions. Ce guide a été validé par les directeurs de thèse tout en contribuant à l'amélioration de sa pertinence et de sa fluidité. Par ailleurs, nous avons utilisé le même guide pour tous les répondants et nous essayons de reformuler la question ou la simplifier afin d'améliorer la compréhension de l'interviewé.

### ***2.3.2. Les critères de fiabilité globale de la recherche***

Selon Drucker-Godard et al. (2014), la fiabilité d'une recherche qualitative repose également sur l'interaction entre le chercheur et le terrain, le rôle du chercheur dans l'administration de l'instrument de mesure. Cette fiabilité repose sur la capacité et l'honnêteté du chercheur qui vérifie les éléments suivants : *comment administrer l'instrument ? Comment mieux faire comprendre les questions posées à l'interviewé ? Comment prendre des notes sur les réponses des personnes interrogées (manuel d'observation, prétest) ?*

Pour Langley (1999) et Valéau et Gardody (2016), il y a différentes actions qui permettent de s'assurer de la bonne fiabilité de la recherche basée sur l'étude de cas à savoir : rédiger une chronologie narrative très précise du cas (dans le cas d'étude longitudinale), communiquer un journal de bord, coder cette narration et finalement identifier les récurrences pour valider les hypothèses ou formuler des propositions.

Dans notre recherche, malheureusement nous n'avons pas pu rédiger une narration des cas compte tenu du nombre des cas étudiés, de la complexité du sujet et de la richesse/longueur des retranscriptions. En revanche, nous avons essayé de décrire dans le chapitre relatif à la méthodologie de recherche au mieux l'administration des entretiens dans les deux phases, en fournissant le guide et des figures pour illustrer la conduite. Nous avons également enregistré toutes les entrevues afin de garder des traces des informations collectées et regroupé un ensemble de verbatims dans les annexes afin d'illustrer nos interprétations. Par ailleurs, nous

avons décrit comment nous avons posé les questions, selon quel ordre et aussi quels mots ont été utilisés pour étudier les paradoxes.

Face à cette panoplie de critères de validité et de fiabilité, nous avons essayé de rendre notre recherche la plus conforme possible. Le manque de standardisation de procédures universelles rend l'analyse qualitative difficile (Kohn et Chrisiaens, 2014). Nous partageons la même idée avancée par Proulx (2019) : « *la notion même de critère est mise en doute, tel que l'explique Schwandt (1996), car elle tire sa source d'un paradigme positiviste auquel les recherches qualitatives ne s'associent plus [...]. Contrairement à ce que Lincoln (1995) affirmait, de nos jours la question n'est plus de dire si une recherche est bonne ou « pauvre » (p. 276), mais plutôt de trouver ce qu'elle apporte à l'avancement de la science* » (Proulx, 2019, p. 63). Plusieurs chercheurs partagent cette idée à savoir Grawitz (2000) qui affirme que face à la difficulté de l'évaluation de la validité en l'absence de critère, il est possible de se concentrer sur la richesse des informations obtenues (Drucker-Godard et al., 2014).

## CONCLUSION

Ce chapitre a été dédié à l'explication de la méthode d'analyse de données et la vérification des critères de validité de notre recherche. Nous avons tout d'abord spécifié le type d'analyse : nous avons énuméré les différents avantages et inconvénients de l'analyse manuelle et l'analyse logicielle. Puis, nous avons présenté notre choix de l'analyse manuelle. Nous avons par la suite présenté la méthode d'analyse retenue : l'analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1994). Nous avons défini cette méthode et décrit ses différentes étapes.

La deuxième section de ce chapitre a été dédiée à la vérification des critères de validité et de fiabilité de notre recherche. Nous avons expliqué les différentes mesures prises pour garantir la validité et la fiabilité de notre recherche. Tout comme Kemp (2012), nous avons explicité les différents critères de validité à savoir : le critère de transférabilité, le critère de « fiabilité », le critère de « crédibilité » et le critère de « confirmabilité ». Les trois premiers critères ont été exposés précédemment : crédibilité=validité interne, transférabilité=validité externe et fiabilité= reproduction. Le critère de crédibilité renvoie à la transparence du chercheur vis à vis du contexte décrit. Il est amené à offrir des « *descriptions denses* » (traduction de « *thick descriptions* » de (Geertz, 1973), afin de délimiter un cadre pour donner sens aux données. Proulx (2019) voit en ce critère de transparence un paradoxe. En effet, il considère que cette transparence engendre des résultats biaisés à cause de ces « *descriptions denses* » parce qu'une description, ou une lecture différente du contexte, donne un sens différent.

## CONCLUSION DE LA PARTIE 2

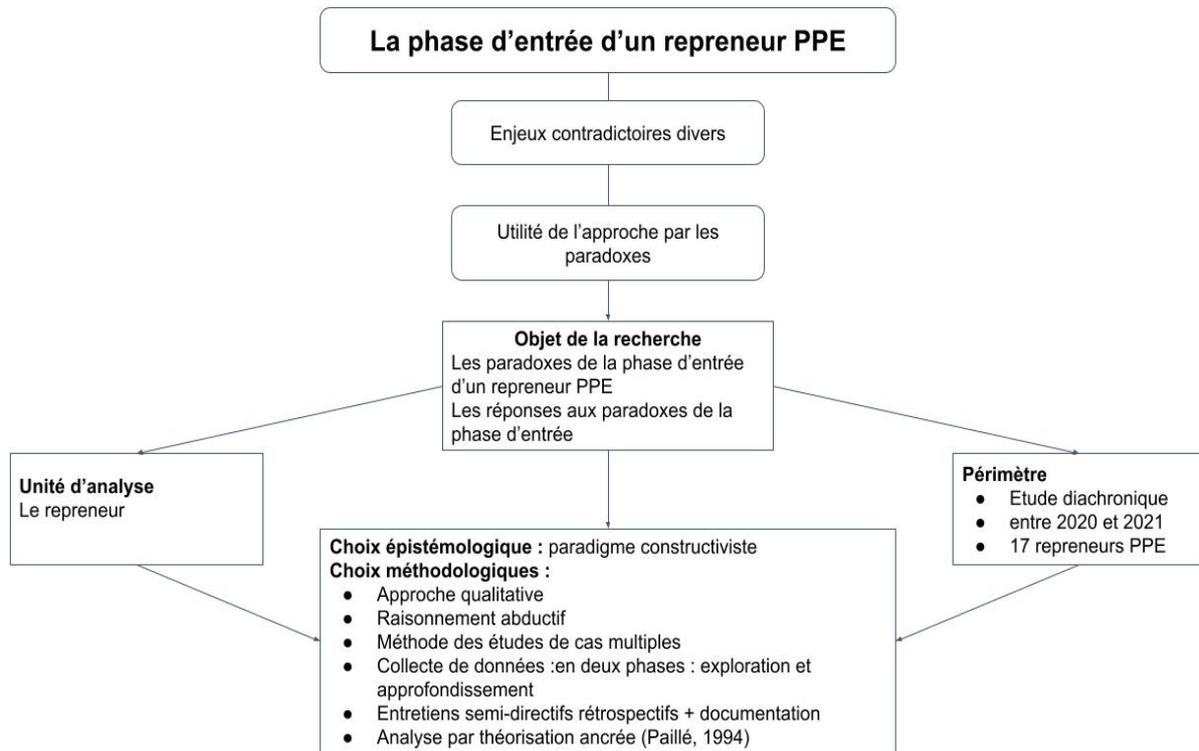
Cette partie avait pour vocation de préciser nos choix épistémologiques et méthodologiques, décrire le déploiement de notre recherche et présenter ses différents critères de validité.

En cohérence avec notre positionnement épistémologique constructiviste et notre mode de raisonnement abductif, une approche qualitative nous semblait la plus appropriée pour explorer les paradoxes et les réponses aux paradoxes lors de la phase d'entrée de repreneurs PPE.

Dans une logique exploratoire, descriptive, nous avons fait le choix de l'étude de cas multiples. 17 cas de reprises par des personnes physiques dans la région Rhône Alpes ont constitué notre échantillon. Pour collecter les données, nous avons utilisé principalement des entretiens semi-directifs rétrospectifs et nous avons complété les données manquantes par une documentation. Nous avons élaboré notre collecte de données par entretiens en deux phases : une phase exploratoire et une phase d'approfondissement.

L'analyse des données a été effectuée en recourant à la méthode de Théorisation ancrée (Paillé, 1994 ; 2017). L'analyse s'est déroulée en sept étapes de la catégorisation jusqu'à la théorisation. A la fin de cette partie, nous avons présenté les différents critères de validité et de fiabilité de la recherche ? Nous avons présenté les différentes mesures prises afin de valider ces critères. La figure suivante résume le schéma général de la thèse. Nous exposons dans ce qui suit les principaux résultats de notre étude empirique.

Figure 29 : Le schéma général de la thèse





---

## Partie 3 : Résultats et Discussion

---



Dans cette thèse, nous souhaitons explorer les paradoxes ainsi que les réponses aux paradoxes de la phase d'entrée d'un repreneur PPE. La première partie de cette thèse a permis de faire une revue de la littérature sur les enjeux de cette phase tout en mettant en lumière leur caractère contradictoire. Nous sommes partis de ce constat pour mettre en évidence la présence de paradoxes lors de la phase d'entrée que nous souhaitons explorer sur le terrain et explorer la manière avec laquelle les repreneurs y répondent. Notre question centrale est donc la suivante :

### **Comment les repreneurs externes répondent-ils aux paradoxes de la phase d'entrée ?**

Dans les deux chapitres de la deuxième partie, nous avons présenté nos choix épistémologiques et méthodologiques, la méthode d'analyse de données ainsi que les différents critères de validité de notre recherche. Dans cette troisième partie, nous présentons les résultats de notre étude empirique.

Dans **le cinquième chapitre**, nous présentons l'ensemble des paradoxes repérés dans les différents cas et nous décrivons leur évolution dans le temps et dans l'espace.

Dans **le sixième chapitre**, nous exposons le répertoire de réponses aux paradoxes recensées dans les différents cas de reprise. Nous détaillons l'ensemble des actions relatives à chaque type de réponse et nous décrivons leur évolution dans le temps et dans l'espace.

Dans **le septième chapitre**, nous discutons nos résultats, présentons notre modèle théorique, ainsi que les différentes propositions. Nous terminons la partie par la mise en lumière nos différentes contributions théoriques, empiriques et méthodologiques.



# *CHAPITRE* **5**

---

## **LES PARADOXES DE LA PHASE D'ENTREE D'UN REPRENEUR PPE**



# CHAPITRE 5. LES PARADOXES DE LA PHASE D'ENTREE D'UN REPRENEUR PPE

## INTRODUCTION

Nous présentons dans ce chapitre la première partie des résultats de notre recherche. Ces résultats représentent la réponse aux deux sous-questions de recherche : *Quels sont les paradoxes vécus par les repreneurs PPE ? Comment évoluent-ils ?*

La *première section* rend compte des paradoxes de la phase d'entrée du repreneur PPE. Nous exposons les différentes typologies de paradoxes tout en essayant de comprendre les différences entre les typologies. Ensuite, nous présentons les polarités qui sont sources de tension et les polarités qui ne le sont pas, mais qui risquent potentiellement de le devenir en cas de déséquilibre entre les deux polarités, ou de tension. Par la suite, nous établissons une analyse inter cas pour comparer les polarités sources de tension entre les différents cas de reprise en fonction de plusieurs critères (taille, ancienneté de la reprise, secteur d'activité).

La *deuxième section* traite la dynamique des paradoxes : l'interconnexion entre les différentes catégories de paradoxes et leur émergence à différents niveaux organisationnels (dynamique structurelle). La dynamique structurelle offre une perspective plus intégrée des paradoxes à travers l'approche multiniveaux puisque les paradoxes peuvent émerger à un niveau individuel, entre un niveau individuel et un autre niveau (groupe, organisationnel ou extra organisationnel) et entre trois niveaux ou plus (individuel, de groupe, organisationnel et extra organisationnel). De même, nous traitons leur évolution au fil du temps dès l'entrée en entreprise (dynamique temporelle). Nous décrivons donc la trajectoire des paradoxes en précisant les facteurs qui influencent cette évolution.

## I. LE REPRENEUR ENTRE PARADOXES, DUALITES ET CONTRADICTIONS

Un premier résultat surprenant est ressorti lors de l'analyse de données : les repreneurs ne font pas face à des paradoxes uniquement mais aussi à des contradictions et des dualités. Ce résultat nous a semblé pertinent dans la mesure où il illustre la complexité de la reprise d'entreprise.

De ce fait, nous avons créé lors de l'analyse cinq grandes catégories (thèmes) pour structurer les différentes polarités : les polarités de socialisation, les polarités de performance, les polarités psycho cognitives, les polarités managériales et les polarités entrepreneuriales.

## **1.1.Types des polarités**

Nous allons présenter dans ce qui suit, chaque catégorie de polarités :

### ***1.1.1. Les polarités de socialisation***

Les polarités de socialisation sont relatives à l'activité de socialisation du repreneur, l'apprentissage de nouvelles informations lors de l'intégration, l'acquisition de légitimité et de confiance. Ces différents aspects sont interreliés. Nous les avons regroupés quatre sous-catégories à savoir : les polarités de légitimité, les polarités de confiance, les polarités d'apprentissage et les polarités de socialisation.

#### ***A) Les polarités de légitimité***

Cette catégorie traite de la difficulté du repreneur PPE à s'intégrer dans l'entreprise et à être reconnu comme le dirigeant de l'entreprise.

*. Être seul testé par plusieurs personnes*

La première période, celle de l'intégration du repreneur, est une période difficile pour lui puisqu'il est en quête d'acceptation et de légitimation. L'acquisition de ces deux dernières, passe par des épreuves de test. Par ailleurs, l'acceptabilité dépend des compétences et des connaissances du repreneur. Son manque de connaissances, dans certains cas, le met face à des contradictions comme être seul mais testé par les employés et les parties prenantes. Le repreneur a donc le sentiment d'être observé, évalué en permanence par différentes personnes. Cette contradiction est résumée ainsi :

« Il faut tout apprendre. Les gens qui sont là, vous regardent. Et puis, vous devez faire vos preuves, amener le business. Vous devez comprendre, être expert tout de suite alors que ça fait 18 ans qu'ils font le métier. » (Omega)

*. Tester vs se faire tester*

Le repreneur de l'entreprise Sigma a formulé sa quête de légitimité sous forme de jeu avec : les parties prenantes, d'un côté et lui, le repreneur, de l'autre côté. La phase de test va dans les

deux sens puisque les parties prenantes le testent mais lui aussi, ne subit pas le test et les teste aussi. Au fil du temps, les comportements se normalisent et les tensions s'atténuent :

« C'était le jeu. J'ai compris que c'était le jeu. Maintenant, ce n'est plus le jeu. C'est-à-dire maintenant qu'on a fini de se tester. Ils m'ont testé et je les ai testés. Maintenant, c'est la troisième année, on sait comment on fonctionne ensemble. On ne joue plus quoi. Celui qui joue, n'a qu'à partir. » (Sigma)

Il est à préciser qu'il ne s'agit pas d'une dualité commune à tous les repreneurs.

#### *. Acceptation vs refus*

Le repreneur externe est un individu qui vient de l'extérieur de l'entreprise. Ses caractéristiques (profil, attentes, comportements...) diffèrent de celles des parties prenantes. À la suite de son entrée, deux attitudes contradictoires peuvent émerger : l'acceptation et le refus. Le refus peut se manifester par des résistances qui prennent plusieurs formes comme le départ, l'absentéisme, la baisse de la productivité... Toutefois, le repreneur est le nouveau propriétaire dirigeant de l'entreprise. Il doit se faire accepter malgré les résistances :

« Quand on a racheté l'entreprise, le dirigeant souhaitait vendre l'entreprise à quelqu'un d'autre. Du coup il avait dit à ses salariés, que c'était une autre personne qui allait racheter l'entreprise. Et au dernier moment, on lui a proposé un prix supérieur. Du coup, il a changé d'avis ce qui a été un peu compliqué pour les salariés. Il a expliqué pourquoi il nous a choisis donc ça a été un petit peu compliqué pour les salariés. On a un salarié important qui est parti. » (Delta)

Bien que ce refus soit vécu au niveau des employés, il l'est aussi au niveau du repreneur qui va avoir le sentiment de ne pas être le bienvenu. Il va encaisser une partie de cette tension puisqu'il est en interaction continue avec les employés et c'est lui qui gère les problèmes de motivation de ses employés.

#### *. Acquérir sa légitimité en présence du cédant/l'équipe expérimentée/le co-repreneur*

Ce qui est difficile pour certains repreneurs c'est de prendre leur place au sein d'un système existant et notamment en présence du cédant ou des employés. Ces parties prenantes ont généralement une longue ancienneté dans l'entreprise et ont une meilleure connaissance de l'entreprise et son fonctionnement. L'acquisition de la légitimité est difficile notamment lors de l'étape de transition, quand le cédant est encore présent dans l'entreprise. Les employés ainsi que les autres parties prenantes comparent l'ancien dirigeant et le nouveau :

« Au début vous êtes là, vous essayez de vous faire accepter par l'équipe. C'est de connaître les gens, ce n'est pas facile de connaître les gens. Vous devez faire accepter par l'équipe, trouver votre place dans une organisation, dans son fonctionnement, venir en remplacement de quelqu'un. « Ah c'était mieux avant » « Toujours c'était mieux avant »... arriver à imprégner la société et le fonctionnement de votre marque. » (Omega)

La présence même du cédant dans l'entreprise peut être contraignante dans la mesure où elle crée des confusions ou des nostalgies chez les parties prenantes. La quête de légitimité peut s'avérer difficile aussi en présence d'un co-repreneur. Une gestion de l'entreprise en duo est une responsabilité délicate à assurer par les deux repreneurs. En présence de deux repreneurs, l'un peut avoir du mal à s'imposer et manquer de pouvoir, surtout en cas de désaccord (avis divergents) à propos d'un problème à résoudre. Pour assurer au mieux la direction à deux, les co-repreneurs veillent à avoir des rôles différents et complémentaires pour éviter d'être deux chefs sur les mêmes sujets.

#### . *Se rassurer vs rassurer les autres*

Pour faciliter son entrée et acquérir sa légitimité, le repreneur est invité à rassurer les parties prenantes. Rassurer les employés lors de son entrée en entreprise est une action clé souvent mentionnée par les repreneurs qui facilite son intégration et son acceptation. Il avoue qu'il va rester dans la continuité de ce qui a été initié par son prédécesseur, qu'il comprend leurs attentes et leurs peurs et qu'il assume pleinement son rôle de nouveau dirigeant. De même, il montre qu'il est là pour servir leurs intérêts, garantir leur stabilité d'emploi et résoudre leurs problèmes. Il montre qu'il dispose des connaissances nécessaires et qu'il apprendra ce qui lui manque si besoin. Si les employés sont rassurés, le repreneur est plus confiant si bien qu'il peut mieux gérer son entreprise. Le repreneur de son côté, a besoin aussi d'être rassuré puisqu'il est nouveau dans l'entreprise et ne maîtrise pas tout.

« Le plus important c'est rassurer, rassurer, rassurer l'équipe. Rassurer l'équipe, rencontrer les clients, parce que ce qu'il faut absolument c'est que l'équipe nous fasse confiance et que les clients nous fassent confiance et qu'on continue à répondre à leurs besoins. » (Iota)

Cette dualité a été observée également lors de la crise Covid-19, le repreneur ainsi que ses employés avaient besoin d'être rassurés face à cette incertitude. Le repreneur, porte seul les risques. Il a donc besoin d'être rassuré pour ne pas se sentir seul et pour pouvoir continuer à

gérer l'entreprise. De l'autre côté, les employés sont inquiets quant à leur avenir et ont besoin d'être rassurés. La réassurance est donc mutuelle.

### **B) Les polarités de confiance**

Lors de la socialisation, le repreneur est invité aussi à développer un climat de confiance. Cette confiance est caractérisée par un paradoxe (ou dualité) et une contradiction.

#### *. Confiance vs méfiance*

Puisque le repreneur est externe à l'entreprise, méconnu par les différentes parties prenantes, il est invité à réduire les appréhensions et être dans la confiance pour faciliter l'intégration et la collaboration. Cependant, il peut être méfiant car il ne connaît pas les différentes parties prenantes du réseau telles que les cédants, les employés, les fournisseurs et les clients. Certains repreneurs affirment que la confiance se construit au fur et à mesure.

D'autres affirment qu'ils étaient dès le début plutôt dans la confiance alors que d'autres étaient totalement dans la méfiance. Il s'agit donc de deux notions opposées qui coexistent. Le repreneur peut être à la fois confiant et méfiant et même envers lui-même :

« C'est un peu la question de gestion du stress, c'est-à-dire on a des angoisses, de ne pas y arriver. On a des appréhensions tout simplement. On a peur. On est traversés par la peur, et en même temps si on n'est qu'en repli de peur, et qu'on n'a pas un petit peu de confiance en soi, en les autres, en l'avenir, en l'entreprise... » (Lima)

#### *. Se montrer fiable à la suite d'une liquidation*

Cette contradiction est spécifique au cas de l'entreprise reprise en difficulté. À la suite du rachat d'une entreprise en liquidation, le défi du repreneur est de renouer la confiance avec les différentes parties prenantes, notamment les clients et les fournisseurs. Il essaye de reconstruire l'identité de l'entreprise et montrer qu'elle est une entité fiable, saine qui tient ses engagements mais en même temps qui est née d'une entreprise défailante :

« C'était difficile de renouer la confiance avec les clients et les fournisseurs. C'est la difficulté de partir de -0. Les gens ne veulent pas travailler avec nous. » (Gamma)  
Ce qui est difficile, c'était de garder les clients à l'issue d'une liquidation et de créer un réseau de fournisseurs. » (Gamma)

### ***C) Les polarités d'apprentissage***

La socialisation du repreneur est sans doute une activité d'apprentissage. Le repreneur, puisqu'il est externe à l'entreprise, apprend à fur et à mesure de son entrée afin de mieux connaître l'entreprise et prendre des décisions meilleures. Il peut commencer l'apprentissage même avant son entrée en entreprise. Les polarités d'apprentissage comprennent non seulement des paradoxes/dualités, mais aussi des contradictions.

#### *. Exploitation vs exploration*

Les repreneurs réalisent des activités d'exploitation et d'exploration, qui représentent les deux facettes de l'activité d'apprentissage. L'exploitation se base sur l'utilisation d'anciennes routines et de l'existant (les produits, les services, les processus, les *designs*...). L'exploration désigne plutôt la réalisation de nouvelles actions et la recherche de nouvelles opportunités. Les opportunités peuvent être liées au lancement de nouveaux produits, aux partenariats ou même aux opérations de croissance externe.

Cette forme d'ambidextrie est remarquée aussi au niveau individuel. L'exploitation repose sur l'utilisation des connaissances et des compétences managériales, entrepreneuriales ou techniques dont le repreneur dispose avant son entrée en entreprise.

« *La gestion de grands comptes ça faisait partie de mes habitudes et réflexes professionnels, donc j'ai appliqué des réflexes que j'avais déjà.* » (Phi)

L'exploration concerne plutôt le développement de nouvelles connaissances et compétences à l'issue de son entrée en entreprise et qui sont liées à son nouveau métier et son nouveau rôle.

« *L'apprentissage du métier de dirigeant, l'apprentissage de tenir une boîte. Même si on a des connaissances, on ne sait pas. Je n'étais pas dirigeant avant, dirigeant de PME.* » (Alpha)

*. Apprendre des connaissances tacites détenues par les autres*

Lors de l'étape de transition, le repreneur peut avoir de la difficulté à apprendre des connaissances détenues par le cédant ou par les employés et à les pérenniser puisqu'elles ne sont pas explicites. Le caractère tacite des connaissances est lié au système d'information des PME de manière générale qui n'est pas toujours formalisé. Le repreneur doit alors utiliser des tactiques pour rendre explicites ces connaissances et les apprendre. Les connaissances tacites concernent, par exemple, le calcul des marges ou encore les factures ou les offres commerciales.

« *La principale difficulté est les 6 mois d'accompagnement avec le cédant. Ce n'était ni ma région, ni mon métier. C'est un métier complexe avec trop de choses qui ne sont écrites nulle part et qu'on ne pouvait pas apprendre à l'université ou en école d'ingénieur. Il était important d'avoir une longue période de transition.* » (Upsilon)

« *Dans une société, il y a du savoir-faire. Le savoir-faire est détenu par les gens. Si vous ne connaissez pas les gens, vous ne connaissez pas la société.* » (Omega)

*. Apprendre le détail vs apprendre le tout*

Toujours relatives à l'activité d'apprentissage, ces polarités traduisent deux objets d'apprentissage : apprendre le détail et apprendre le tout. Le détail concerne tout ce qui est relatif à la technique, aux caractéristiques des produits. Si le repreneur n'a pas travaillé auparavant dans le même domaine d'activité de l'entreprise, il peut avoir besoin de l'apprendre pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise et se montrer connaissant voire légitime auprès des parties prenantes. En revanche, comprendre le tout repose sur l'apprentissage du fonctionnement global de l'entreprise, ses processus et l'interaction entre ses différentes composantes et ressources. Si le repreneur relève d'un profil plutôt technique, cette partie managériale peut lui manquer. Face à la diversité des éléments à apprendre et au manque de temps, apprendre le détail et le tout peut être difficile pour le repreneur.

« *Il faut connaître les produits. Il faut connaître la façon de les mettre en œuvre. Il faut connaître les processus de l'entreprise. Il faut tout apprendre... [] Après si vous voulez ce qu'on sait faire, c'est gérer une entreprise : on sait discuter avec les banques. On sait discuter avec ... On sait bien faire certaines choses, mais le métier lui-même on ne le connaît pas. Il faut l'apprendre. C'est difficile.* » (Delta)

### *. Apprendre beaucoup de choses rapidement*

Face à son manque de compétences et de connaissances, le repreneur est amené à apprendre beaucoup de choses qui lui sont nécessaires pour la gestion de l'entreprise. La multitude d'éléments à apprendre, confrontée à son manque de disponibilité est susceptible d'engendrer des tensions.

« *Il y a beaucoup de nouvelles données à assimiler en arrivant, par exemple gérer la documentation technique des matériels qu'on utilise. J'avais envie de passer mon temps à fouiller dans les archives à essayer un peu de m'imprégner à travers les documents.* »  
(Beta)

Cette contradiction est repérée généralement directement à la suite de l'entrée du repreneur en entreprise. Il prend les choses en main et assure la continuité des activités de l'entreprise, la production, ainsi que la livraison de commandes. Pour ce faire, il doit disposer des connaissances et de compétences qui lui permettent d'assurer ses rôles.

### *. Apprendre par soi-même vs apprendre par les autres*

Ces deux activités représentent les deux facettes de la même activité d'apprentissage. Apprendre par soi consiste à utiliser la pensée et la réflexion, effectuer des recherches sur internet, lire des livres ou des articles de magazines ; alors que l'apprentissage par les autres consiste à échanger avec ceux qui détiennent les savoirs ou savoir-faire, observer et essayer d'apprendre sur le tas. Ces deux tâches reposent sur deux processus différents et nécessitent des ressources différentes. En effet, l'apprentissage par les autres est plus rapide que l'apprentissage par soi-même surtout quand le repreneur est nouveau dans le domaine et qu'il ne connaît pas toutes les sources d'informations. L'apprentissage par les autres peut être assuré grâce aux acteurs de l'environnement interne et externe. Le repreneur peut échanger avec les employés qui disposent de connaissances sur la technique et les processus, avec les pairs pour discuter des difficultés qu'ils ont vécues, avec les clients historiques et même avec les concurrents.

« *Vous avez toujours à demander à droite et à gauche pour aller chercher, ou chercher par vous-mêmes.* » (Alpha)

Cet apprentissage est informel. Il dépend de plusieurs facteurs comme la relation entre le repreneur et les employés et la prédisposition du repreneur à apprendre. L'apprentissage est limité par des contraintes de temps, le nombre de tâches à réaliser et les ressources financières

à dépenser sur les formations. Les deux activités peuvent être exercées par un seul repreneur et peuvent être complémentaires, l'une renforçant l'autre.

#### ***D) Les polarités de socialisation***

Cette sous-catégorie concerne plutôt le caractère social et relationnel de la socialisation. Elle comprend des dualités/paradoxes et des contradictions.

##### *. Uniformité vs diversité*

L'uniformité consiste à maintenir une homogénéité entre les avis, les idées et les valeurs, alors que la diversité encourage la créativité, les nouvelles idées et les différences de valeurs ou d'opinions. Une tension clé à laquelle un repreneur peut faire face consistait à encourager l'autonomie individuelle et la diversité, tout en préservant la cohésion et l'intérêt de l'entreprise :

« *Au niveau de l'équipe, quand il y a quelqu'un qui veut faire ceci et cela, je n'aime pas ça. Donc il faut que je décide ce qui est mieux pour l'entreprise même si cela n'arrange pas 100% une personne.* » (Gamma)

Les deux repreneurs de l'entreprise Kilo apportent et transmettent leurs valeurs aux employés tout en restant respectueux de la diversité et des spécificités de chacun :

« *Encore une fois, on apporte sa personnalité dans une relation humaine et ce sont avant tout des relations humaines. La relation avec les salariés, nous sommes les dirigeants et patrons de cette société mais en restant respectueux.* » (Kilo)

Cette dualité ou paradoxe uniformité vs diversité a été également repérée dans le cadre de la relation entre deux co-repreneurs qui, malgré leurs divergences, essaient de se montrer harmonieux et unis vis-à-vis des employés.

##### *. Le repreneur vs les autres parties prenantes*

L'entrée du repreneur marque un changement dans l'entreprise. Le repreneur arrive avec son projet de reprise, ses idées et sa personnalité. La personnalité est un élément difficile à cacher par le repreneur. Les valeurs du repreneur peuvent s'opposer aux valeurs des parties prenantes. Cette opposition peut mettre fin à certaines relations :

« En tant que dirigeant, on peut quand même choisir ses clients. Ceux qui ne correspondent pas à la façon dont voit, la relation client-fournisseur, on ne continue pas avec eux. » (Alpha)

La personnalité du repreneur peut être en contraste avec la personnalité des autres acteurs lors de situations conflictuelles. Un des repreneurs a vécu une situation conflictuelle avec le frère du cédant qui travaillait dans l'entreprise et qui causait des problèmes. Le repreneur avait le sentiment que sa personnalité n'était pas adaptée aux exigences du poste, puisqu'il était plutôt dans la confiance et la gentillesse ; ce qui crée la tension.

La personnalité du repreneur et son attitude peuvent être aussi contradictoires avec celles de son co-repreneur (avec qui il est en collaboration continue pour gérer l'entreprise). La cohabitation d'une personne avec attitude positive qui valorise les échecs, preneuse de risque et une autre personne avec une attitude averse au risque peut générer des tensions :

« Après oui, on a eu des frottements de plus avec Pierre mon associé, mais ce qui est normal, puisqu'il y a un optimiste et un prudent. » (Kilo)

. *Interdépendance vs individualité*

Cette dualité ou paradoxe est en relation avec la façon de travailler au sein de l'entreprise reprise. L'interdépendance est relative à un travail collectif et une ambiance d'entraide entre le repreneur et ses employés. L'individualité, de l'autre côté, est relative au travail individuel du repreneur ou des employés qui travaillent de manière séparée, en fonction des compétences de chacun.

« Je fais les deux, il n'y a pas de problème. J'essaie de gérer et de me faire accompagner sur des choses que je comprends moins, comme la production, la conception de produits. C'est pour ça qu'il faut s'appuyer sur des gens car moi je n'ai pas le savoir. Je n'ai jamais le savoir qu'ils ont. Ça fait douze, quinze ou dix-huit ans qu'ils sont dans la boîte. Il faut que je m'appuie sur eux. Moi mon projet d'entreprise, c'est de travailler avec des gens c'est ça. Moi je ne veux pas tout savoir... » (Omega)

Cette interdépendance peut être liée à la nature du travail. Par exemple, le travail à la chaîne fait que le travail de chacun dépend de celui qui le précède. Chacun effectue sa tâche de manière individuelle, mais en essayant de garder une cohérence afin d'assurer l'efficacité du travail collectif. Le repreneur se trouve alors, dans certains cas, dépendant des autres collaborateurs. Il confronte cette dépendance avec son autonomie dans ses anciens métiers et se trouve donc face à des tensions.

« C'est quand même assez différent... avec les employés. La difficulté, la caractéristique principale est qu'encore une fois, ne connaissant pas le secteur, j'ai été complètement dépendant d'eux sur tous les aspects techniques ce qui n'était généralement pas ce dont j'avais l'habitude. » (Phi)

Cette *interdépendance vs individualité* caractérise également le travail d'une équipe de co-repreneurs. Ils ont des métiers différents et complémentaires. De manière générale, un repreneur maîtrise la technique et l'autre l'aspect commercial ou administratif. Chaque repreneur travaille de manière séparée, mais pour la gestion de l'entreprise, ils prennent les décisions de manière collaborative.

. *Proximité vs distance (développer des liens vs s'isoler)*

La relation d'interdépendance entre le repreneur et ses employés nous conduit vers la proximité qu'a le repreneur avec ses employés. Le repreneur peut choisir le degré de distance qu'il entretient avec ses collaborateurs. La position hiérarchique que le repreneur choisit, ainsi que les degrés de pouvoir et d'autorité qui en découlent, sont le résultat. Cela passe également par le développement de relations interpersonnelles proches avec ses employés. Le repreneur peut tisser des relations avec les membres de l'organisation internes et externes. Ceci peut faciliter leur adhésion à son projet de reprise et à sa vision.

Cette proximité peut se développer grâce aux réunions régulières, la prise de café de manière collective, les pots de fin d'année et la facilité d'accès au bureau du repreneur en cas de besoin. Les relations entre le repreneur et les diverses parties prenantes internes et externes (les clients, les fournisseurs ou les concurrents) vacillent entre proximité et distance. La distance peut se manifester par l'isolement du repreneur lors de la prise de décision, le non-partage de moments conviviaux avec les collaborateurs ou le choix de ne pas être en contact avec certaines parties prenantes.

« La relation c'est surtout le responsable d'atelier qui les a. Moi je ne suis pas très pour des relations et voilà ! Moi je me concentre plutôt sur le commercial, les achats. Ça fonctionne. On a des produits de qualité, il les connaît bien. Il sait bien acheter je pense donc je le laisse gérer. Je ne suis pas trop en contact avec les fournisseurs. Je les connais. Je les rencontre. On discute, mais ce n'est pas une chose qui me passionne. Je lui laisse la responsabilité de ça. » (Omega)

*. Partager des informations vs disposer d'informations confidentielles ou de connaissances tacites*

Cette relation d'interdépendance et de distance entre le repreneur et les employés peut se traduire aussi au niveau du partage de connaissances et d'informations. Cette interdépendance et ce travail collectif amène le repreneur à être dans le partage.

« C'est la différence, quand vous êtes seul, vous avez tout dans la tête, vous n'avez pas besoin de tout donner alors que là vous êtes obligé à passer. C'est ça qui est un des points importants. » (Alpha)

Plus le repreneur partage les informations, plus il développe la base de connaissances de ses collaborateurs et plus il peut déléguer une partie de son travail. Mais à quel degré doit-il partager avec ses collaborateurs ? Est-ce que tout peut être transféré ? Certains repreneurs ont installé un CRM pour faciliter le partage des informations. En revanche, certaines connaissances ne sont pas partagées parce que c'est ce qui fait leur unicité et fait d'eux des capacités distinctives. Pour quelques repreneurs, il ne faut pas tout partager car certaines informations n'apportent rien aux employés. Par exemple, le repreneur peut partager des informations sur l'activité, la vision, les difficultés techniques et opérationnelles. Toutefois, il peut garder pour lui des informations relatives aux bénéfices, et donc au partage de la valeur, par exemple.

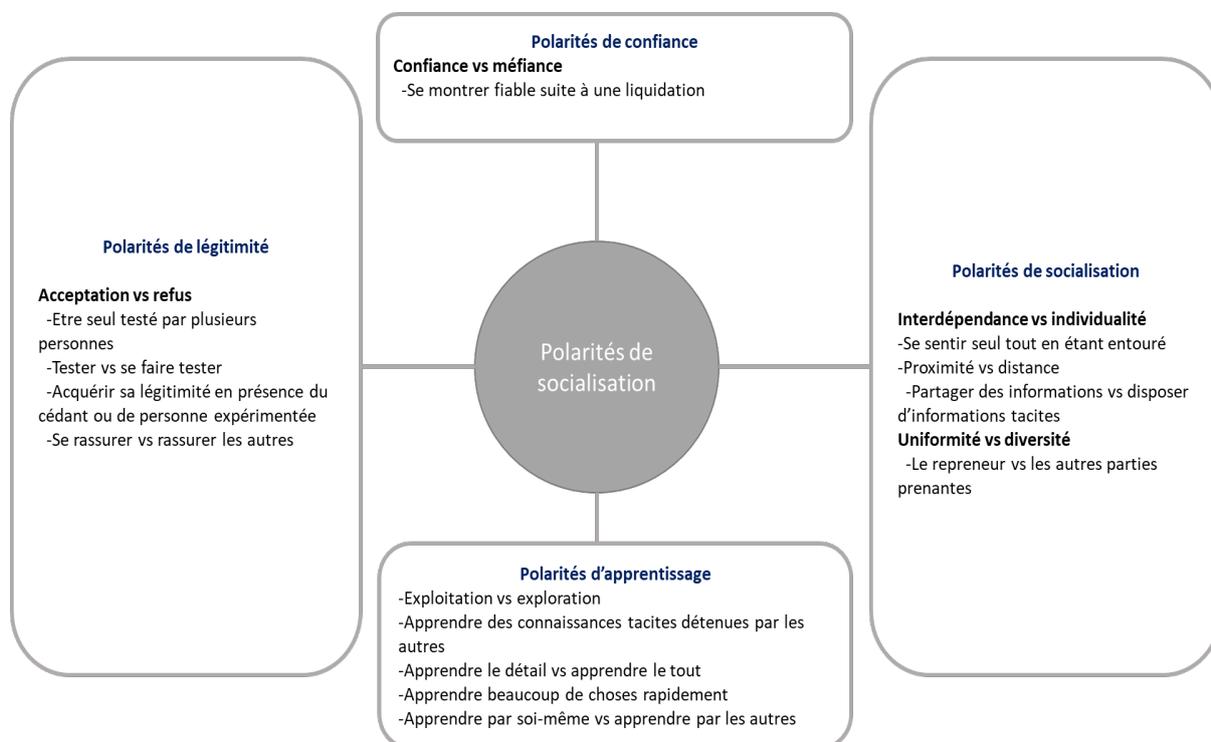
*. Se sentir seul tout en étant entouré*

La socialisation du repreneur lui permet d'intégrer un système social et d'en faire partie. Par ailleurs, son rôle de dirigeant d'entreprise peut le rendre individualiste. Nous avons vu dans le premier chapitre de cette thèse que le repreneur peut souffrir de solitude. Le repreneur PPE, bien qu'il fasse son processus de socialisation et d'intégration dans l'entreprise, se sent parfois seul. En effet, bien qu'il soit entouré d'employés et de parties prenantes, il affirme se sentir seul à gérer les situations difficiles et à prendre les décisions stratégiques. Il évoque l'absence de pairs avec qui il peut partager des problèmes et échanger en cas de besoin.

« Pas d'échange avec quelqu'un de son... On parlait tout à l'heure de l'isolement du chef d'entreprise. Je n'ai personne à mon niveau. Même si je le fais quand même, on va déjeuner ensemble assez régulièrement, mais je ne peux pas parler comme je parle à un autre chef d'entreprise. » (Sigma)

Toutes les polarités de socialisation sont résumées dans la figure suivante.

**Figure 30 : Les polarités de socialisation lors de la phase d'entrée d'un repreneur PPE**



### ***1.1.2. Les polarités de performance***

Les polarités de performance concernent la performance de l'entreprise qu'elle soit économique, sociale ou environnementale. L'aspect environnemental n'a pas été évoqué de manière importante dans les verbatims des repreneurs. Cette catégorie de polarités concerne, plus particulièrement, la production, la productivité, la gestion des ressources, la responsabilité sociétale du repreneur envers lui-même et envers la communauté, etc.

### **A) Les polarités de performance économique**

Cette sous-catégorie traite principalement l'aspect financier et économique de la performance de l'entreprise reprise. Elle comprend des contradictions mais aussi des paradoxes/dualités.

#### *. Objectifs vs ressources*

Les PME, reconnues par leur manque de ressources, mettent les repreneurs face à des contradictions parfois difficiles à vivre. Le repreneur, dans son projet de reprise, peut avoir plusieurs objectifs à mettre en œuvre à la suite de son entrée en entreprise. Toutefois, ces objectifs peuvent être confrontés à un contexte marqué par un manque de ressources, des surprises ou des « cadavres dans les placards » (ex : matériel surévalué). Il est nécessaire de remplacer ces biens immobiliers, ce qui entraîne des frais cachés pour le nouveau propriétaire. Ces coûts supplémentaires affectent la capacité financière du repreneur et l'empêchent d'atteindre les objectifs escomptés. Les contradictions relatives à cet aspect peuvent prendre plusieurs formes, présentées ci-après :

#### *Atteindre plusieurs objectifs avec des ressources limitées*

Cette contradiction est dans la même logique que les contradictions suivantes. Elle traduit l'opposition entre les différents objectifs du repreneur et ses capacités. Le repreneur, ambitieux, peut fixer plusieurs objectifs à atteindre simultanément. Ces objectifs confrontés au manque de ressources (temps, argent, ressources humaines...) rendent leur réalisation difficile et en concurrence pour la répartition des ressources. Cette concurrence vis-à-vis des ressources peut mettre le repreneur sous tension.

« Si vous voulez tout faire en même temps, vous n'y arrivez pas. Si vous voulez améliorer l'organisation, apprendre le métier, suivre une augmentation du chiffre d'affaires importante, rajouter de nouveaux produits, vous allez noyer tout le monde. Donc il faut accepter l'idée qu'il y a des choses qu'on fera mais plus tard. » (Delta)

#### *Demandes vs ressources/capacités*

Il s'agit d'une contradiction entre les demandes (du repreneur/de l'entreprise) et les ressources disponibles qu'elles soient financières, humaines ou matérielles. Cette opposition est une source de tension pour certains repreneurs qui manquent de ressources. Les demandes à réaliser peuvent être spécifiques au repreneur (projet de reprise et rêves pour l'entreprise) ou à l'entreprise. Pour ces dernières, il s'agit d'une inadéquation ou d'un déséquilibre entre les

demandes clients et les ressources disponibles (humaines, matérielles, temps...). Le repreneur peut parfois augmenter la prospection et la prise de commandes parce qu'il craint de vivre des périodes sans commandes, et à la fin, il se retrouve avec des demandes qui dépassent ses ressources et ses capacités (Cas des entreprises Kilo ou Alpha). Le repreneur peut se trouver dans une situation opposée ; une période sans commandes. Dans ce cas, les capacités dépassent les demandes.

« Bah je repense à l'adéquation entre nos ressources et les fluctuations de la demande. Les difficultés récurrentes, c'est qu'on a assez peu de temps avec une période avec une charge de travail à laquelle on ne sait pas faire face complètement. Donc c'est une difficulté importante à tenir les délais que les clients demandent, parce que tout a été rapidement tombé dans une période courte, et pour rapidement après se trouver dans le problème inverse, qui consiste à avoir sur un laps de temps assez court, mais trop peu de demandes ou de pièces à traiter par rapport à notre capacité et à notre effectif. »  
(Alpha)

Ce décalage entre les demandes et les ressources engendre un déséquilibre ou un décalage entre les revenus et les charges :

#### *Couvrir les charges sans avoir de revenus*

L'exploitation de l'entreprise nécessite des ressources financières pour payer les fournisseurs et les différentes dettes fiscales et financières. Les charges fixes comme les loyers ou les salaires sont à payer par le repreneur quelle que soit la situation financière de l'entreprise. Cette contradiction a émergé surtout à l'issue de la Crise Covid-19. Les entreprises ont été impactées par une baisse des commandes et des prospections. Dans certains cas, un arrêt de production total était réalisé à cause de l'arrêt de livraison des matières premières et des approvisionnements.

« La difficulté c'est qu'on s'est retrouvé avec une perte d'exploitation pendant deux mois. Ce qui énorme à l'échelle d'une année. Et donc effectivement à l'heure actuelle, il faut absolument trouver du chiffre et faire en sorte de minimiser cette perte sur le fonctionnement de l'entreprise. Il a fallu recourir à des prêts pour combler aussi une partie du manque à gagner donc voilà ! Ce sont des choses qu'il va falloir gérer par la suite. Et puis voilà on a à l'heure actuelle toutes les mesures sanitaires qui sont à mettre en place. C'est quelque chose relativement lourde à l'heure actuelle. » (Alpha)

. *Vendre vs collecter les créances*

Nous avons vu précédemment que l'entreprise a besoin de fonds pour financer ses passifs. Vendre un bien ou un service a deux facettes ou deux flux à équilibrer : livrer et encaisser. En effet, les repreneurs veillent à encaisser leurs créances afin de payer leurs fournisseurs. Il s'agit donc d'un équilibre lié au BFR de l'entreprise. Le déséquilibre peut engendrer des tensions et des problèmes financiers pour les repreneurs si l'encaissement dépasse le délai de remboursement des clients. Certains repreneurs ont essayé d'imposer des délais pour pouvoir équilibrer leur BFR.

« On n'attend pas la fin du mois pour facturer. Moi, j'ai revu les conditions de règlement avec bon nombre de clients. J'ai éliminé tous ceux qui payaient au-delà de 45 jours. Vous ne pouvez pas demander de la réactivité et vous avez en face de vous des clients qui vous négligent sur cet aspect financier. A un moment donné, il faut mettre de la pression... [] en disant : moi j'ai fait mon job, monsieur. J'ai répondu à votre devis. J'ai pris votre commande. Je vous l'ai livrée à temps. J'attends d'être payé monsieur ». (Xray)

. *Objectif économique vs objectif social, objectif environnemental vs objectif économique, objectif de production vs objectif financier...*

L'entreprise peut avoir différents objectifs de différentes natures : économiques, sociaux, environnementaux. Ces objectifs sont liés à la performance globale de l'entreprise reprise. Les différents objectifs peuvent être en concurrence entre eux. Cette confrontation peut engendrer des tensions, notamment en cas de ressources disponibles limitées. Le repreneur de l'entreprise Khi, veille à assurer un équilibre entre sa rentabilité financière et la santé des employés.

« Le challenge de dire on veut développer la société suffisamment pour qu'elle génère suffisamment de résultat pour payer justement notre emprunt mais en même temps, personne ne soit solo en termes de charge de travail. On a repris une entreprise qui est rentable mais on savait que tout le monde était au bord du burnout. » (Khi)

Les deux polarités *performance économique* et *performance sociétale* sont interreliées : si les employés sont en bonne santé et motivés, la productivité augmente si bien que l'entreprise génère plus de revenus.

« Il faut qu'on bosse. Parce qu'il avait de bons éléments. On ne verse pas une prime quand on ferme la boîte. Ça n'a pas de sens. » (Iota)

Pour la plupart des dirigeants enquêtés, l'adoption de pratiques sociales peut constituer une forme de légitimation permettant une meilleure acceptation par les employés.

Quant à *l'objectif économique et l'objectif environnemental*, ils ne sont pas facilement conciliables. C'est le cas de l'entreprise Iota, qui souhaite à la fois encourager l'approvisionnement local (qui est paradoxalement plus cher), mais qui a aussi des contraintes budgétaires qui favorisent plutôt l'importation à un prix moins cher.

*. Qualité vs délais, coût vs prix, qualité vs prix*

Dans la pratique, les dirigeants peuvent être confrontés à des problèmes liés aux commandes avec des paramètres à équilibrer comme la qualité et les délais, le prix et la qualité etc... Ainsi, le propriétaire doit gérer la gestion de la qualité des produits et la livraison rapide. Les problèmes de qualité peuvent survenir si les délais sont serrés ou si l'entreprise rencontre des problèmes de qualité des matières premières. Le repreneur peut alors prendre la décision de tolérer la non-qualité ou de choisir la qualité, décalant ainsi la livraison. Cet enjeu est plus important au début de la phase d'entrée, quand les clients ont des appréhensions par rapport au nouveau repreneur. L'image de l'entreprise est alors en jeu ; le repreneur est le seul responsable des décisions liées à la qualité ou les délais.

« C'est la difficulté, la qualité c'est en premier quand même, en termes de priorité, après ce sont les délais. Si une pièce n'est pas bonne, on ne va pas faire l'impasse. Je l'utilise puis on livre. S'il y a un besoin de faire un contrôle supplémentaire ou une petite retouche, on va faire une petite retouche supplémentaire pour livrer un petit peu en retard. » (Alpha)

D'autres objectifs peuvent se trouver en concurrence également comme la qualité et le coût. Bien que le repreneur souhaite préserver l'image de marque de l'entreprise et le portefeuille des clients en s'adaptant à leurs demandes, il doit couvrir les charges. C'est aussi important pour la rentabilité de l'entreprise. Le repreneur ne doit pas vendre de la sur-qualité, ni de la sous-qualité car cela pourrait lui faire perdre ses clients. Il doit alors chercher un prix qui couvre ses coûts (de qualité entre autres) et qui satisfait les clients.

*. Manager de petits projets vs manager de grands projets*

Cette dualité, ou paradoxe, décrit la situation d'une entreprise qui fabrique des machines industrielles et dont la durée de fabrication peut prendre entre un et deux ans. L'entreprise gère de grands projets (fabrication de grandes machines qui nécessitent beaucoup de ressources) et

aussi de petits projets moins importants, en termes de recettes mais qui ont besoin de ressources également. Les petits projets peuvent assurer une entrée rapide de recettes alors que les grands projets ont un délai de paiement long mais qui permet de couvrir pleinement les charges. L'allocation de ressources est alors difficile pour l'entreprise.

« *Le challenge pour nous comme je disais est d'avoir un projet important chaque année, parce qu'on gère à la fois de petits projets et de gros projets. C'est sur les grands projets qu'on gagne notre vie.* » (Gamma)

*. Dépendance vs autonomie*

Cette dualité ou paradoxe définit une situation où le repreneur reprend une PME avec un ou deux grands clients qui passent le plus de commandes. C'est à la fois rassurant d'avoir un ou deux clients historiques qui assurent une grande partie du chiffre d'affaires. Toutefois, cela réduit le degré d'autonomie de l'entreprise et la met parfois dans des situations difficiles en cas d'annulation de commandes ou de forte pression sur la qualité.

« *L'année avant que je reprenne, ça se passe bien. L'année où je reprends ça se passe moins bien. Le client n'a pas passé le même volume de commandes que l'année d'avant. S'il a passé le même volume, tout ira bien. Et ce qui n'est pas le cas... [] Là, ça dépendait en grande partie d'un client, qui était notre plus gros client, qui passait de 500 000 euros à 100 000 euros.* » (Omega)

Cette dépendance peut aussi caractériser la relation entre l'entreprise (et le repreneur) et la banque. L'entreprise dépend de la banque qui a financé le projet de reprise et dont l'engagement dure entre 6 et 7 ans. Cet engagement envers la banque réduit la marge de manœuvre et d'autonomie de l'entreprise.

« *Moi je suis une PME, donc mon chef c'est le banquier. Quand je n'ai plus de banque je ne paie plus mes salaires. C'est embêtant.* » (Psi)

Cette dépendance peut-être sous forme d'un projet à développer. Le repreneur de l'entreprise Xray se trouvait face à un dilemme : saisir l'opportunité d'avoir un grand client qui lance un nombre élevé de commandes (un partenaire) ou bien travailler seul. Travailler avec un grand client peut garantir une bonne rentabilité, mais risque la dépendance dans un futur proche. En revanche refuser ce client garantit l'autonomie. Le repreneur peut chercher d'autres opportunités qui assurent moins de dépendance, mais qui peuvent être moins rentables au présent.

### *. Investir vs rembourser sa dette*

Le mode de financement le plus utilisé par les repreneurs interviewés pour financer la reprise est le financement par holding. C'est la holding qui se charge du remboursement de la dette. Certains repreneurs ont indiqué la difficulté à supporter le poids important de la dette et dont la durée s'étale sur 7 ans. Le poids de la dette peut freiner certains repreneurs et limiter leur capacité d'investissement :

« Une dette senior destinée au rachat d'une entreprise, ça pèse évidemment sur la cible sur un temps qui est non négligeable. C'est une dette qui est stérile aussi... Il faut quand même bien mesurer ce que ça représente. Je l'expérimente moi-même. C'est vrai que 7 ans, c'est beaucoup. Et donc il faut être conscient d'une part que ça prive la cible d'une capacité d'investissement qu'elle aurait eu sans cette reprise et du fait qu'en 7 ans, il peut se passer beaucoup de choses y compris, un changement assez profond des conditions d'exploitation ». (Thêta)

Cette difficulté n'est pas perçue par tous les repreneurs qui ont une dette à rembourser. Certains repreneurs, dont les résultats financiers sont plus importants, arrivent à équilibrer l'investissement /la réalisation de projets stratégiques et le remboursement de la dette. Cette dualité ou paradoxe peut se traduire pour certains repreneurs en un dilemme relatif à l'utilisation du résultat pour l'investir ou pour rembourser la dette.

### **B) Les polarités de performance sociale**

Cette sous-catégorie traite les polarités de la performance sociale (climat social, bien-être des employés, responsabilité sociétale envers la communauté...).

### *. Vie privée vs vie professionnelle*

Cette dualité/paradoxe est liée au bien-être du repreneur en tant que dirigeant, mais aussi en tant qu'employé qui participe à l'activité d'exploitation de l'entreprise reprise. Équilibrer une vie privée (repos, temps passé en famille, sport...) et vie professionnelle (travail, réunions, formations...) n'est pas une tâche aisée pour les repreneurs surtout quand il s'agit d'une PME avec des ressources limitées. En effet, les repreneurs sont engagés non seulement dans le travail stratégique, mais aussi dans le travail opérationnel, ce qui les prive parfois de leurs jours ou heures de repos (pour compléter les tâches à faire). Les repreneurs ont des journées chargées qui peuvent commencer à 6h du matin et qui peuvent durer jusqu'à 19h ou 20h dans certains cas.

« Je fais autre chose mais il faut parfois travailler un peu plus tard le soir, travailler le samedi, venir le dimanche. » (Alpha)

Le repreneur subit une pression pour gagner du chiffre d'affaires, rembourser sa dette, payer son salaire et ceux de ses employés et faire vivre sa famille. Cette pression de réussir son projet de reprise est vécue au niveau personnel, mais touche sa famille. A titre d'exemple, les membres de la famille peuvent manquer du temps à passer avec le repreneur ou subissent ses échecs entrepreneuriaux aussi.

*. Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise, intérêt du repreneur vs intérêt du co-repreneur, intérêt du repreneur ou de l'entreprise vs intérêt des autres parties prenantes*

Cette dualité/paradoxe caractérise le conflit des intérêts entre le repreneur et les différentes parties prenantes de la communauté. Les différences d'intérêts et d'objectifs entre les parties prenantes représentent une source de problèmes et de tensions. Ces divergences peuvent être à l'origine de la rupture de certaines relations ou de certains contrats. La divergence d'intérêts peut être entre le repreneur (qui est confondu avec l'entreprise) et l'employé, entre le repreneur et son associé, entre le repreneur et son client :

« Vos clients peuvent exiger de vous et s'ils savent en contrepartie vous payer. Et vous vous ne lâchez rien, de toutes les façons. Attendez, moi j'ai fait ce que vous m'avez demandé non ? J'ai fait même plus je crois, maintenant vous payez. » (Xray)

Bien que l'intérêt du repreneur et celui de l'entreprise soient souvent identiques, dans certains cas où ils ne sont pas équilibrés, ils deviennent opposés ou contradictoires : c'est le cas des repreneurs qui favorisent l'intérêt de l'entreprise et se privent de salaire pour faire fonctionner l'entreprise.

« Parce que, en l'occurrence, je me suis trompé ; parce que je considérais qu'en reprenant, je pourrais me payer un salaire immédiatement. J'ai repris il y a deux ans de maintenant. Je ne me suis pas encore versé de salaire. » (Sigma)

Une autre contradiction/paradoxe caractérise la relation entre le repreneur et les parties prenantes externes et plus spécifiquement les concurrents :

### *. Compétition vs coopération*

Cette dualité ou paradoxe caractérise la relation entre l'entreprise et ses concurrents. Malgré leur rivalité, il existe parfois des situations d'entraide entre eux. Ces situations ont lieu en cas de demandes qui dépassent la capacité de l'entreprise (sous-traitance) ou en cas de perte de fournisseurs (approvisionnement). Toutefois, les entreprises concurrentes gardent entre autres le côté compétitif sur les prix ou sur les parts de marché. Cette compétition dépend du type de marché qui peut-être bien structuré donnant lieu à des parts de marché fixes. Pour accroître ses ventes, l'entreprise n'arrache pas les parts de marché de ses concurrents, mais cherche plutôt d'autres marchés avec d'autres produits. Cette relation simultanée de compétition et de coopération est décrite ainsi :

« D'une part, ne pas alimenter les concurrents et de ne pas donner des informations à nos concurrents sur nos clients. Il y a quand même une partie où il faut vraiment faire attention à ça... [] « Après, je dirai avec certains, on développe justement un peu de sous-traitance et puis les autres chacun fait sa vie. » (Alpha)

Cette dualité ou paradoxe peut engendrer des paradoxes relatifs à la communication entre le repreneur et ses concurrents :

#### *Discuter sans rien dire*

Un des paradoxes par exemple est de parler sans rien dire : le repreneur communique avec ses concurrents mais sans pour autant parler de choses importantes comme les prix ou les clients.

« Le travers numéro 2 c'est de parler mais sans rien dire, parce que chacun dit je ne peux pas parler des clients, parler de mes produits. On ne se dit rien. Je ne sais pas. Il faut voir avec. » (Iota)

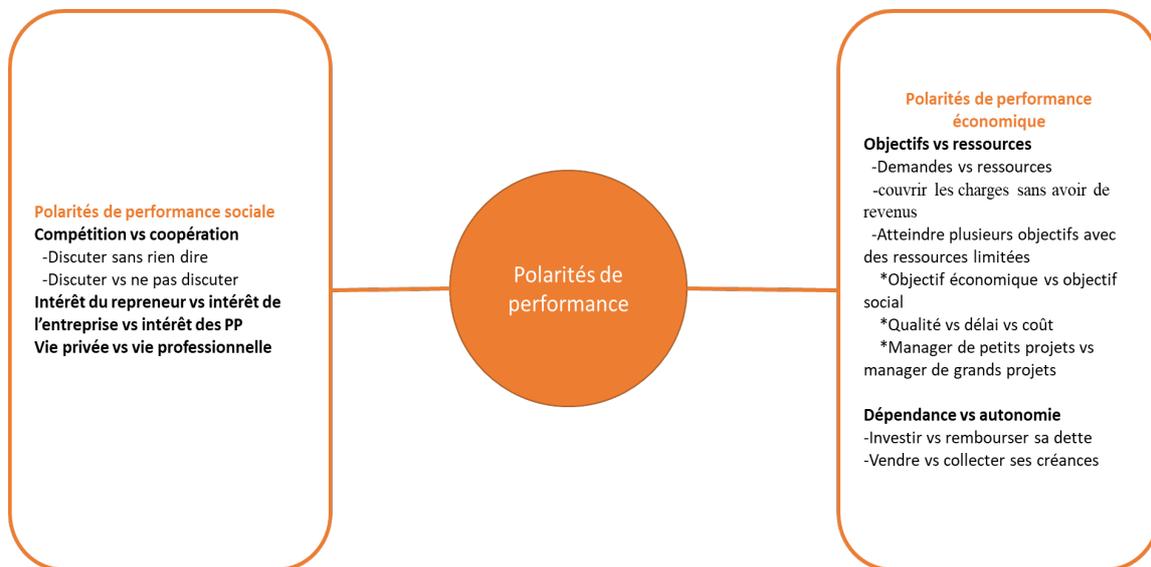
Entretenir une relation avec les concurrents nécessite du temps. Si cette relation ne rapporte rien, le repreneur peut décider de continuer à discuter avec les concurrents ou arrêter la discussion :

#### *Discuter vs ne pas discuter avec les concurrents*

« Quand on lance une discussion, on verra ce que ça rapporte. Si ça n'apporte rien, on arrêtera. » (Beta)

Les polarités de performance identifiées sont résumées dans la figure suivante :

**Figure 31 : Les polarités de performance lors de la phase d'entrée du repreneur PPE**



### 1.1.3. Les polarités psycho cognitives

Ces polarités regroupent l'ensemble des paradoxes, dualités et contradictions qui sont relatives aux caractéristiques cognitives et psychologiques de du repreneur.

. Voir le positif vs le négatif

Cette dualité ou paradoxe, représente l'attitude ou la manière avec laquelle le repreneur perçoit ce qu'il vit. Le même problème peut être perçu de manière positive et négative à la fois en essayant de relativiser les avantages et les limites. Par exemple, la crise Covid-19, peut être perçue comme une opportunité pour le changement ou une menace qui nuit aux individus et à l'entreprise. Être plutôt dans le positif ou dans le négatif sont deux alternatives opposées qui marquent l'identité du repreneur.

« Après c'est une posture personnelle. Moi, je jauge mon ascenseur émotionnel. Je passe par des moments où j'ai des doutes, mais je rebondis quand même assez vite vers comment on va réussir plutôt que comment on ne va pas y arriver. Voilà c'est intrinsèque. Je ne veux pas dire que c'est génétique mais on naît comme ça ou on ne naît pas comme ça. Face à une situation, certains ne voient que ce qui ne va pas marcher et d'autres ne voient que ce qu'on va réussir. Donc, moi je suis plutôt dans ce qu'on peut réussir. ». (Kilo)

*. Aimer des choses qui font peur (solitude)*

Cette contradiction décrit une préférence du repreneur : le choix d'être un repreneur plutôt qu'exercer un autre métier. Un repreneur affirme qu'il se sent seul et qu'il aime cette solitude. Parmi les motivations du repreneur pour entreprendre un projet de reprise, on peut trouver la volonté d'être libre et d'être son propre patron. De manière générale, la solitude n'est pas souhaitée car elle fait peur mais dans le cas de ce repreneur elle est choisie. Ce choix est délibéré et le repreneur aime sa solitude.

« *Donc je sens qu'il y a un paradoxe lié à la solitude : elle m'a longtemps fait peur. Je l'ai souhaitée.* » (Lima)

*. Attentes/prévisions vs réalité*

Le caractère incertain de l'environnement met le repreneur face à une contradiction : il s'agit de l'opposition entre ses attentes ou ses prévisions et la réalité. Avant d'entrer dans l'entreprise, le repreneur s'imagine ce qui va se passer et ce qu'il va découvrir. Il crée des attentes en relation avec cette représentation. Ces attentes peuvent concerner l'état et le fonctionnement de l'entreprise, les idées de projets possibles liées à la reprise, ce que le repreneur peut gagner... Si ces attentes sont confrontées à la réalité et ne sont pas réalisées entièrement ou en partie, cela crée des tensions pour le repreneur. L'avant reprise et le post reprise sont deux mondes différents et opposés, affirme l'un des repreneurs.

« *Ce qui est difficile, je pense c'est qu'on doit acheter son travail. C'est un peu un pari : avant qu'on achète, on est dans une logique de séduction, de négociation. C'est la phase très instable, très excitante aussi. C'est passionnant. On se projette beaucoup dans l'avenir. On crée les attentes aussi. On crée des attentes pour soi etc. Et tout à coup du jour au lendemain, après avoir signé, c'est le monde d'avant et le monde d'après. C'est fini la négociation. C'est fini la séduction. On découvre les salariés, ça n'a pas été mon cas parce que moi j'ai été en immersion avant mais généralement on les découvre à ce moment-là. Donc ça peut être le moment de prise de conscience, où on a trop idéalisé. On a trop espéré, donc il y a un risque de décevoir ou d'être déçu.* » (Lima)

Tout au long de sa vie en entreprise, le repreneur continue à avoir des attentes sur le fonctionnement et le développement de l'entreprise. Il fait aussi des prévisions de ventes et de développement. Confronté à une réalité différente, le repreneur fait face à des tensions.

. *Réfléchir vs agir*

Cette dualité ou paradoxe concerne la prise de décision du repreneur. Gérer une entreprise nécessite d'un côté la réflexion et la prise de décision, et de l'autre côté, l'action et la mise en œuvre des décisions. Être toujours dans la réflexion donne lieu à des rêves alors que réaliser des actions irréfléchies peut donner des résultats chaotiques. Le repreneur est invité alors à assurer l'équilibre entre la réflexion et l'action.

« *Reprendre une entreprise, c'est essayer de ne pas être impulsif, de réfléchir, de poser un raisonnement, de prendre une décision, pas d'agir pour agir. Il faut agir aussi, pas être dans l'inaction mais il ne faut pas précipiter à prendre n'importe quelle décision juste pour en prendre une. C'est trouver la bonne balance entre décider et agir, et puis quand même réfléchir un petit peu, avant d'agir, avant de décider d'agir. Réflexion, décision, action. Pas action et puis après euh j'ai pris cette action mais je ne sais pas pourquoi.* » (Phi)

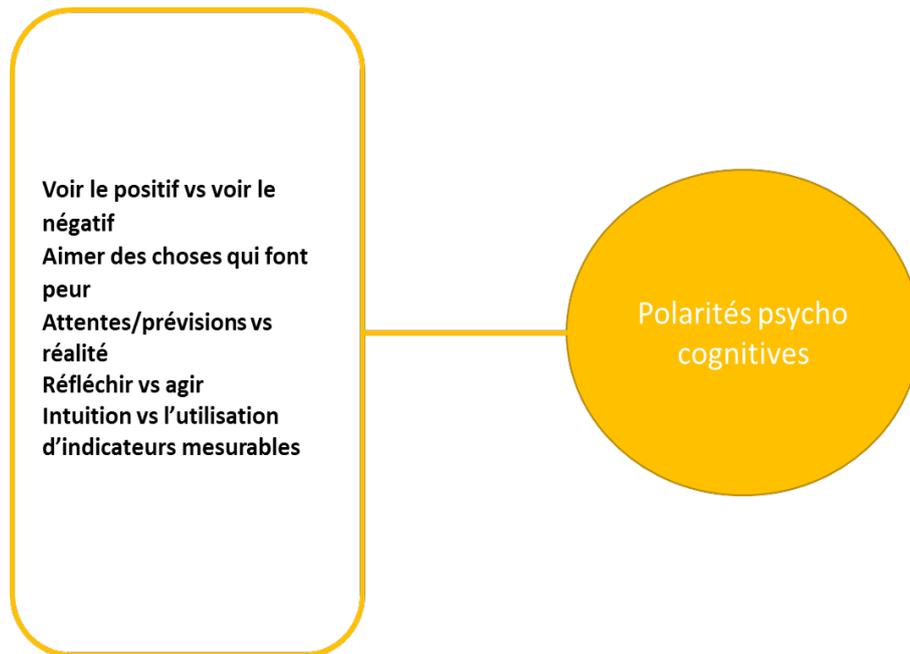
. *Intuition vs utilisation d'indicateurs mesurables*

Le caractère incertain de l'environnement et le manque d'informations peuvent mettre le repreneur face à un paradoxe (ou une dualité) : comment gérer l'entreprise reprise, alors qu'on ne peut pas se fier à ses mesures ? Il y a des informations qui ne sont pas quantifiées comme la relation avec les clients, la fiabilité des fournisseurs ou l'état des machines lors du rachat. Les audits, les indicateurs de mesures permettent de mesurer la performance et d'aider le repreneur à gérer son entreprise. Mais est-ce que tout est mesurable ? Il y a certaines données qui sont subjectives et non mesurables. Le repreneur peut alors se baser sur son intuition pour gérer son entreprise.

« *Ça on y travaille tous les jours. C'est le travail du chef de chantier et le chef d'équipe de contrôler les cadences. Même si on a des ratios qu'on regarde ensemble, l'action au jour le jour, on peut faire de sorte que les cadences soient maintenues.* » (Psi)

Toutes les polarités psycho cognitives identifiées sont résumées dans la figure suivante (Cf. figure 32).

Figure 32 : Les polarités psycho cognitives lors de la phase d'entrée d'un repreneur PPE



#### 1.1.4. Les polarités managériales

Nous avons structuré les polarités managériales en deux grandes parties : les polarités de management opérationnel qui regroupent les dualités, paradoxes et contradictions de la gestion de l'entreprise au quotidien et le style de management du repreneur ; alors que les polarités du management stratégique concernent plutôt la stratégie et les décisions de long terme.

##### A) Les polarités de management opérationnel

Les polarités de management opérationnel regroupent des dualités/paradoxes et des contradictions qui sont en relation avec les autres catégories comme les polarités d'apprentissage. Elles concernent aussi d'autres éléments liés à la gestion de l'entreprise, les responsabilités du repreneur et la gestion des ressources humaines.

##### ○ *Management vs apprentissage*

Ces deux dualités/paradoxes sont hybrides car elles concernent l'activité de management et d'apprentissage.

##### *Manager sans tout connaître*

Nous avons expliqué précédemment que le repreneur peut manquer de compétences et de connaissances pour gérer l'entreprise. De ce fait, il essaie d'apprendre à la suite de son entrée.

Mais, en même temps, il doit prendre des décisions fermes qui ont un impact sur l'entreprise. S'il attend d'apprendre le tout pour prendre des décisions ou pour gérer l'entreprise de manière efficace, cela peut prendre du temps. Mais prendre des décisions sans avoir toutes les connaissances ou compétences nécessaires peut être risqué. Manager sans tout connaître peut être une contradiction, source de tension pour le repreneur :

« Vous devez faire vos preuves, amener le business. Vous devez comprendre, être expert tout de suite alors que ça fait 18 ans qu'ils font le métier. Quelquefois vous n'y arrivez pas. On ne peut pas être expert tout de suite, vous devez prendre parfois des décisions sur des sujets que vous ne maîtrisez pas. » (Omega)

### *Manager vs apprendre*

Les deux activités de management et d'apprentissage sont en concurrence pour la ressource temps. Chaque activité nécessite du temps. En effet, le repreneur doit à la fois apprendre et gérer l'entreprise. Apprendre et gérer à la fois dans un temps limité créent des tensions.

« En même temps quand vous venez à la tête d'une boîte, peut-être c'est que je n'ai pas bien compris, vous n'avez pas forcément le temps d'apprendre. Il faut être opérationnel tout de suite parce qu'on est une petite boîte et il faut qu'on soit opérationnels le plus tôt possible pour ramener du business tout de suite. » (Omega)

- *Gestion de l'entreprise*

### *Gérer les divisions vs gérer toute l'entreprise*

Les PME sont des structures peu hiérarchisées. Dans certains cas, où l'entreprise est constituée de mini magasins, le repreneur doit veiller à gérer les divisions de manière indépendante, tout en gérant la grande entreprise qui englobe toutes les divisions.

« On essaie d'avoir une structure la plus plate possible. En fait le seul chef c'est moi. Je suis gérant de la société et ensuite tous les salariés sont au même niveau. On a un magasin avec une activité de vente Retail où il y a environ 4 ou 5 personnes. Et il y a l'arrière du magasin, un dépôt dans lequel on gère tout ce qui est grossiste, la partie logistique. Donc il faut préparer les commandes, les livrer, pour faire des tournées de livraisons. Ça occupe 5 ou 6 personnes à peu près. Et puis on a un autre magasin qui est à 50 kilomètres. » (Upsilon)

Le repreneur qui gère à la fois l'ensemble des divisions et l'entreprise mère, peut se trouver face à une contradiction puisqu'il ne peut pas être à la fois dans deux magasins. La contradiction est la suivante :

*Contrôler les liquidités dans la caisse tout en étant absent*

La gestion d'une entreprise regroupe une fonction de contrôle. Les liquidités sont parmi les choses à contrôler. Le repreneur de l'entreprise Epsilon, une entreprise spécialisée dans la vente de produits agro-alimentaires, a rencontré des problèmes de vol dans l'un de ses magasins. En effet, son entreprise est constituée de plusieurs divisions dont un magasin. Si le repreneur n'est pas présent, il ne peut pas superviser les liquidités. En revanche, il ne peut pas être présent dans toutes les divisions en même temps.

« Et en plus, on avait des problèmes de vol. Vous savez, le commerce, c'est difficile. Il y a pas mal d'argent liquide. On a pris une salariée sur le fait. Donc, elle pareil, c'est compliqué de faire la preuve. » (Upsilon)

- Gestion des ressources humaines

Cette sous-catégorie concerne la manière avec laquelle le repreneur gère ses équipes.

*Gérer les employés individuellement vs gérer le groupe*

Cette dualité ou paradoxe, caractérise la manière avec laquelle le repreneur gère ses équipes. Il peut avoir un comportement et des règles uniformes pour tous les employés. Ces règles peuvent concerner les avantages donnés aux employés. Par exemple, un repreneur a supprimé les primes données aux commerciaux pour les rendre plus accessibles à tout le monde et plus équitables.

« Il y a une règle bien précise pour tout le monde et c'est la même. » (Xray)

En revanche, le repreneur peut gérer les employés de manière individuelle. Cela peut se traduire par des réunions ou des entretiens individuels.

« Tout d'abord, on a fait une réunion de présentation pour qu'on fasse connaissance, après je les ai vus en entretien individuel. » (Kappa)  
« Quand on fait un entretien individuel, on fait de la personnalisation. » (Alpha)

Plus le nombre d'employés est faible moins la structure est hiérarchique dans une entreprise. Le repreneur d'une petite structure peut être en relation avec toute l'équipe et cela peut créer des tensions pour le repreneur.

« Si vous reprenez une entreprise où il y a 20 ou 30 salariés, vous n'avez pas la même démarche, forcément. Nous, la structure hiérarchique, il y a les salariés et nous quoi ! Il n'y a pas de chef de service. Il n'y a pas de chef de département. Il n'y a pas de DRH. Il n'y a pas de responsable comptable. Dès qu'on a une entreprise de 20, 30 ou 50 employés, il commence à y avoir des niveaux hiérarchiques intermédiaires et forcément on agit différemment. Là c'est tout le monde en direct. » (Kilo)

*Gérer un employé avec deux statuts opposés (à la fois co-repreneur et employé)*

La relation entre le repreneur et le co-repreneur peut être source de tensions dans la mesure où le repreneur se trouve face à un conflit de rôle lorsque son co-repreneur est aussi un employé. La difficulté est de travailler à la fois avec un co-repreneur (échanger, décider et gérer avec lui), mais en même temps le contrôler et le gérer comme un employé avec une hiérarchie inférieure.

« Ah bah la situation la plus compliquée. Oui des situations difficiles oui j'en ai quelques-unes : la relation avec mon technicien. Ce n'est pas simple. Lui il est associé mais ce n'est pas si simple. Il a toujours eu une autonomie très forte. C'est tendu : il y a eu des hauts et des bas... Gérer les paradoxes humains. » (Lambda)

*Contrôler vs donner de l'autonomie (imposer l'autonomie aux employés)*

Cette dualité, ou paradoxe, caractérise la marge de liberté donnée par le repreneur aux employés. Le repreneur peut encourager l'autonomie et l'indépendance de ses employés, mais aussi surveiller la réalisation des objectifs ou des tâches. Certains repreneurs sont plutôt pour l'autonomie et obligent même les employés à être autonomes. Ceci n'est pas facilement accepté par les employés qui sont habitués à un mode de management directif. Imposer l'autonomie aux employés est paradoxal du fait que l'autonomie implique la liberté. Pour certains, donner beaucoup d'autonomie aux employés peut devenir risqué dans la mesure où ils peuvent s'écarter de la ligne directrice et répondre à des besoins clients qui ne sont pas en lien avec le domaine d'activité de l'entreprise ; ce qui nécessite du contrôle.

« Les équipes sont très autonomes. Elles ont un objectif. On se dit ce qu'on va faire et puis elles le font. Cela étant, je ne dis pas que je ne contrôle pas non plus. Mais, les gens sont très autonomes même un peu trop d'ailleurs. » (Omega)

### *Faciliter vs imposer*

Cette dualité ou paradoxe concerne plutôt le style de Leadership du repreneur et la manière avec laquelle il met en œuvre ses idées et sa vision. Il peut être dans l'imposition, en exerçant son pouvoir comme le nouveau « boss » pour mettre en action ses idées. Il peut aussi être dans la flexibilité ; il est dans la facilitation et dans le dialogue pour que les employés adhèrent plus facilement à son projet.

« A partir du moment où vous avez ces méthodes avec tout le monde, vous avez souvent de bons résultats. Le but n'est pas d'imposer les choses mais de dialoguer autour de vos objectifs, et de voir en quoi ils vont pouvoir être réalisables et de quelle façon. A partir du moment où vous faites ça, vous avez assez peu de problèmes. » (Xray)

#### ○ *Les responsabilités du repreneur*

Cette sous-catégorie se focalise sur les responsabilités du repreneur en tant que nouveau dirigeant. Elles sont en partie liées à la solitude du repreneur puisqu'il se trouve seul à avoir plusieurs responsabilités.

### *Préférences vs obligations*

Il s'agit de la contradiction entre les aspirations et les préférences du repreneur ; ce qu'il aime faire qui s'oppose à ce qui est à faire. Dans une PME, le repreneur est polyvalent. Du fait de la taille de l'entreprise, il se trouve parfois obligé de réaliser des tâches qu'il n'apprécie pas et ceci crée des tensions. Certains repreneurs par exemple, aiment faire plutôt des activités d'exploration et de développement de l'entreprise. Pour eux, le côté réflexif du travail du dirigeant d'entreprise est préféré. Mais les ressources limitées de l'entreprise les obligent de gérer des tâches opérationnelles moins appréciées.

« Par exemple, moi je ne voulais pas forcément être en contact avec le client en permanence, gérer les clients et faire l'opérationnel. Mais vues la masse de clients et les ressources qu'on a, il faut que je sois en contact avec les clients. Je ne voulais pas être dans l'opérationnel : aller faire de la prospection, du développement commercial et ne pas faire l'opérationnel. Mais, dans la réalité, il faut que je choisisse l'opérationnel. » (Omega)

### *Gérer les paradoxes humains*

Avoir des employés dans son entreprise amène le repreneur, en tant que dirigeant d'entreprise à résoudre leurs problèmes. Les problèmes peuvent toucher la motivation, l'incertitude ou les conditions de travail. Certains repreneurs ont souligné la complexité de l'être humain et la contradiction qui accompagne les demandes qu'il formule. Les employés peuvent avoir des demandes paradoxales comme : avoir des primes tout en étant absents, demander la réduction des heures de travail tout en voulant être indispensables. C'est au repreneur donc de gérer ces demandes contradictoires :

« Ce sont plus les humains qui apportent les paradoxes que les situations elles-mêmes. C'est-à-dire je veux une augmentation de salaire, mais je ne suis pas présent ou je ne suis pas à l'heure tous les matins. C'est un peu paradoxal. Si tu veux une augmentation, tu as intérêt à te montrer dans le bon sens. C'est l'humain qui va apporter le paradoxe. » (Sigma)

#### *Avoir seul beaucoup de tâches/rôles/responsabilités*

Puisque le repreneur est polyvalent, effectue plusieurs tâches et occupe plusieurs rôles au sein de l'entreprise, il est susceptible de faire face à un conflit de rôle. Les repreneurs interviewés occupent des rôles différents (expert technique, mentor, responsable commercial, chauffeur de camion), ce qui rend leur fonction complexe. Par exemple, le repreneur joue le rôle du commercial en faisant de la prospection, en préparant les devis, le rôle de dirigeant d'entreprise en résolvant les problèmes ou en prenant des décisions, le rôle de technicien pour réparer une machine et le rôle de chauffeur pour livrer les commandes.

Réaliser cette multitude de rôles et de tâches est épuisant et présente une source de tension pour le repreneur. Cette contradiction entre ce que le repreneur est capable de faire et l'ensemble des rôles qui lui sont associés fait émerger des tensions. Si l'entreprise compte plus de dix employés, le repreneur peut être en capacité de déléguer certaines tâches à une équipe spécialisée.

« La difficulté c'est de concilier plusieurs métiers, c'est la capacité à être une des chevilles ouvrières de l'entreprise, que ça soit technique ou commerciale, en fonction de ce qu'on va apporter en valeur opérationnelle dans l'entreprise, qui est un rôle à tenir. Mais à côté de ça, il y a le rôle de dirigeant. Et ce n'est pas juste garer la voiture devant la boîte mais c'est la partie administrative, la partie RH, la partie financière de l'entreprise. C'est de réussir à jongler avec toutes ces notions. » (Kilo)

### *Être le seul responsable des problèmes hérités (Actif vs passif)*

Reprendre une entreprise c'est en d'autres termes être dépendant du cédant, de ses choix et de ses réalisations. Reprendre une entreprise c'est reprendre l'ensemble de ses actifs matériels et immatériels mais aussi le passif de l'entreprise. La contradiction est la suivante : le repreneur peut se trouver à résoudre des problèmes hérités qu'il n'a pas initiés mais sont le fait de son prédécesseur. Plus le cédant est transparent et moins le repreneur a de surprises ou de problèmes hérités à gérer.

« C'était un peu tendu parce que je récupérais des dossiers sur lesquels il n'était pas très clair avec le client. Je me retrouvais à gérer des trous avec lesquels je ne suis pas forcément d'accord. » (Lambda)

### *Être seul à gérer plusieurs problèmes sur une courte période*

La résolution des problèmes est l'une des responsabilités du chef d'entreprise. Le repreneur, dès son entrée en entreprise, doit s'affirmer comme le nouveau dirigeant et prendre les mesures nécessaires pour gérer les problèmes. Ces problèmes peuvent être de natures différentes (financière, sociale, opérationnelle). L'accumulation des problèmes accentue la solitude du repreneur, notamment en absence de ressources informationnelles, temporelles ou humaines. L'accumulation de plusieurs problèmes en une courte période fragilise l'entreprise et impacte le repreneur.

« Vous avez des problèmes qui s'enchaînent de partout c'est vraiment difficile à vivre. Moi, ça m'est arrivé. Il y a des moments où on était mal en trésorerie et c'est cauchemardesque. Les problèmes de toutes natures qui s'accumulent et qui en engendrent d'autres. C'est vraiment un cercle vicieux qui est très mauvais. » (Phi)

### *Être le seul responsable des problèmes des autres*

Nous avons mentionné dans les paragraphes précédents que, parmi les sources de tensions du repreneur, c'est le fait d'être seul à gérer plusieurs problèmes en une courte période. Quand ces problèmes ne concernent pas le repreneur, ceci peut créer des tensions voire du stress. Gérer une entreprise et être responsable de ses employés, de leur avenir, de leurs problèmes personnels génère des tensions pour le repreneur. Étant donné que les employés sont le « *noyau dur* » (Saoudi, 2010) de l'entreprise, le repreneur se trouve parfois obligé de gérer les problèmes de ses employés afin de maîtriser la productivité.

« La gestion du stress : tout le monde compte sur vous, tout le monde et tout le temps. Même si vous venez d'une boîte plus grosse, vous exercez plus de responsabilités, mais avec des relais d'information quelque part c'est moins stressant. Là c'est différent, vous ne pouvez pas vous tromper, pas le droit. Donc c'est la gestion du stress. Ça s'apprend. Ce n'est pas facile. » (Psi)

## **B) Les polarités de management stratégique**

Ces polarités concernent plutôt le management à moyen et long terme et les stratégies de l'entreprise. Ces éléments sont aussi marqués par des polarités de différentes natures.

### ○ *La stratégie*

#### *Court terme vs long terme*

Manager une entreprise reprise c'est assurer à la fois sa gestion au quotidien (son management opérationnel), mais aussi son futur (son management stratégique). Assurer le court terme et protéger le long terme représentent les deux facettes d'une dualité à gérer. Cette dualité peut s'avérer paradoxale quand les deux polarités sont en concurrence face à des ressources limitées, comme le temps ou l'argent. Par exemple, le repreneur a parfois du mal à organiser son temps entre les tâches opérationnelles et les tâches stratégiques.

« Il y a des journées où il y a peu de mails, peu de soucis. Donc je vais beaucoup mettre les projets à long terme. Et j'ai des fois où, tout ne va marcher, il n'y a plus de téléphone ou d'internet, et qu'une personne est malade, donc je ne vais pas toucher à mes projets à long terme. » (Khi)

Cette dualité ou paradoxe d'assurer, à la fois, le présent et le futur de l'entreprise se reflète sur le comportement du repreneur. Les deux objectifs ont des besoins cognitifs différents : alors que l'opérationnel nécessite une imprégnation dans la pratique, la planification et la réflexion sur le long terme nécessitent une prise de recul et une bonne réflexion dans la tranquillité. Face à ces deux demandes contradictoires, le repreneur fait face à des tensions entre des demandes contradictoires qui peuvent prendre la forme d'un dilemme.

#### *Être proche du terrain vs prendre du recul*

Comme nous venons de le mentionner dans les passages précédents, le repreneur, doit assurer le court terme et le long terme de l'entreprise. Cette orientation « *long terme vs court terme* »

se reflète sur le travail du repreneur et l'organisation de ses journées. L'engagement dans le long terme nécessite une prise de recul de la part du repreneur, alors que le travail opérationnel nécessite du travail manuel ou pratique. Concilier les deux, peut s'avérer compliqué pour certains repreneurs.

« C'est vrai on est toujours tiraillé entre le fait de faire et le fait de se poser et réfléchir... C'est difficile d'être un maillon de la chaîne, d'être opérationnel, tout en étant décideur et prendre le recul nécessaire pour se projeter dans l'avenir, pour l'avenir de la société. C'est ça qui est un peu difficile. » (Omega)

La famille et notamment le/la conjoint(e) du repreneur joue un rôle important dans l'orientation et le conseil du repreneur quant à ses choix. Le repreneur, concentré sur l'opérationnel, a parfois du mal à voir « l'image complète » et à se détacher de son quotidien. La famille peut contribuer à la prise de conscience du repreneur. Être trop dans l'opérationnel empêche le repreneur de voir autour de lui et suivre ce qui se passe à l'extérieur. Ces deux tâches constituent les deux polarités de la dualité ou du paradoxe suivant.

*Se focaliser sur le management interne vs suivre l'évolution de l'environnement externe*

Suivre l'évolution de l'environnement au niveau réglementaire, veiller sur les concurrents ou analyser les nouvelles technologies sont des tâches qui peuvent être difficiles à équilibrer avec la gestion de l'entreprise au quotidien pour certains repreneurs concentrés sur le travail opérationnel.

« Donc quelquefois on dépense beaucoup d'énergie et beaucoup de temps à essayer de trouver les bons contacts et essayer d'avoir les bonnes informations, notamment en droit de travail ou des choses comme ça où les règles évoluent assez rapidement. Souvent c'est assez compliqué de se tenir au courant de tout ça. » (Kappa)

De manière générale, être très axé sur l'opérationnel rend le repreneur dépassé avec une vision limitée des pistes de développement de l'entreprise et peut le priver de la détection d'opportunités entrepreneuriales. En revanche, être très axé sur le long terme et les investissements, rend les plans de développement peu réalisables, manquant de praticité. C'est au repreneur de trouver son juste équilibre entre les deux.

### *La solution est un problème*

Ce paradoxe décrit les erreurs stratégiques que peuvent commettre les repreneurs. Face à un problème, le repreneur peut isoler le problème et essayer de le résoudre. En revanche, cette simplification fait que sa représentation de la réalité et de la conséquence de ses actions soit limitée. Le manque de contextualisation et la séparation du problème des paramètres de l'entreprise et son environnement donnent lieu à des solutions paradoxales, qui se transforment en problèmes. C'est le cas du repreneur de l'entreprise Beta, qui a fait face à des demandes spécifiques de la part de son client. Par peur de perdre son client principal, le repreneur a décidé d'investir dans un bois plus cher pour garantir une meilleure qualité de produits. Ce bois plus cher, nécessite plus de travail que les bois ordinaires. Finalement, il s'est avéré que ce type de bois, entraîne un taux de déchet important et des problèmes de qualité. Combiné avec l'absence d'une comptabilité analytique, les capacités de production et ses ressources limitées, le repreneur s'est rendu compte qu'il a fait un mauvais choix en répondant à la demande du client :

« *J'ai commis des erreurs stratégiques de choix, des décisions stratégiques, pour bien faire. J'ai voulu résoudre les problèmes de mon client X, pour les problèmes de qualité. Ça m'a coûté très cher. Ça n'a pas vraiment résolu le problème. J'ai eu de fortes dépenses. C'était volontaire ah, pour rien.* » (Beta)

La deuxième grande partie des polarités de management stratégique est liée à la planification stratégique. Elle concerne plutôt les demandes stratégiques opposées qui engagent le repreneur sur le long terme et qui impactent la pérennité de l'entreprise. Dans certains cas, le repreneur peut avoir plusieurs demandes concurrentes à gérer.

### *Décider entre deux demandes ou stratégies contradictoires*

Le repreneur peut avoir des demandes ou des stratégies concurrentes ou opposées qui créent parfois des tensions à savoir :

### *Être réactif en commerce vs être proactif*

Ces deux polarités qui forment une dualité sont liées à la stratégie commerciale de l'entreprise. Le repreneur qui répond aux sollicitations des clients qui viennent le chercher est dit actif en commerce, tandis qu'être proactif signifie que le repreneur s'inscrit dans une démarche de prospection. Les deux stratégies peuvent coexister dans l'entreprise.

« On a des clients qui disent ah j'ai tel projet. Je ne sais pas comment le traiter. Est-ce que vous avez une solution ? Voilà c'est un peu comme ça que les affaires se font, voilà ! Après moi, ma volonté c'est aussi d'acquérir de nouveaux clients, qui passent aujourd'hui principalement par les salons, les choses comme ça. » (Lambda)

« Ce sont des clients récurrents qui reviennent. Il faut aller en chercher d'autres aussi. » (Omega)

Pour chercher de nouveaux clients, le repreneur peut recourir à son réseau personnel, participer à des salons ou événements, ou encore relancer d'anciens clients historiques dont les relations n'étaient pas maintenues par le cédant. Bien que les deux activités paraissent faisables séparément, leur réalisation simultanée peut nécessiter beaucoup de temps. Les deux stratégies peuvent alors devenir contradictoires formant un paradoxe lorsqu'elles sont en concurrence avec les ressources (humaines, temporelles...).

#### *Spécialisation vs diversification*

Après avoir repris l'entreprise, le repreneur est amené à déterminer la stratégie globale de l'entreprise (spécialisation vs diversification). La stratégie de spécialisation suppose la concentration sur un seul domaine d'activité stratégique pour faire de l'expansion géographique : le lancement d'un nouveau produit pour le client actuel, le lancement d'un nouveau produit pour de nouveaux clients ou la vente de produits actuels à de nouveaux clients. La diversification suppose l'intégration de nouveaux marchés, ou de nouveaux produits de manière horizontale ou verticale. Les deux stratégies sont opposées et nécessitent deux processus distincts, deux combinaisons de facteurs clés de succès différentes et répondent à deux objectifs différents. L'allocation de ressources pour de nouveaux produits et services est une décision difficile pour le repreneur car elle met les deux stratégies en concurrence.

« Ça fait peu de temps qu'on est dans l'entreprise pour qu'on diversifie. On n'a pas diversifié l'offre même si on a aujourd'hui des idées de produits complémentaires qu'on veut proposer. » (Delta)

Par exemple, le repreneur de l'entreprise Xray a opté pour une combinaison des deux stratégies : la spécialisation sur les marchés historiques et le lancement d'un nouveau produit. Il s'agit d'une idée de projet que le repreneur avait avant la reprise et qu'il a intégrée après avoir maîtrisé la technique et collecté les ressources nécessaires.

### *Exporter vs vendre sur le marché national*

Comment nous venons de le mentionner dans le paragraphe ci-dessus, l'allocation de ressources face à des stratégies contradictoires est une décision difficile pour le repreneur, notamment si la PME reprise a des ressources limitées. Le repreneur, même en choisissant une seule stratégie (de spécialisation), peut se trouver face à demandes opposées : exporter vs se concentrer sur le marché national en offrant d'autres produits ou en satisfaisant les mêmes clients.

« Le fait de décider de développer l'export, j'aurais pu décider de ne pas le faire, en disant c'est beaucoup de temps. C'est très chronophage de faire cela. Ton temps, il est plus efficace si tu l'utilises à faire autre chose plutôt qu'à faire cela. Aujourd'hui, le temps que je passais à faire de l'export n'a pas été rentabilisé par les commandes qu'on a reçues. Donc c'était un pari. Qui n'est pas encore confirmé. » (Lima)

### *Domination par les coûts vs différenciation*

Il existe deux stratégies commerciales : la domination par les coûts (offrir le même produit que les concurrents à un prix moins élevé) ou la différenciation (se distinguer des concurrents par d'autres moyens que les prix : conditionnement, service après-vente...). Le repreneur est donc amené à fixer sa stratégie par rapport à la concurrence, en fonction des ressources disponibles et la valeur distinctive de l'entreprise.

« J'ai une alternative, je ne sais pas ce que je fais. Par exemple sur ce marché -là, est-ce que j'investis dans un robot, pour faire le truc, ou est-ce que je n'investis pas ? Je ne sais pas. Mon prix de vente est ce qu'il est bien positionné par rapport à la concurrence. Je ne sais pas. Si j'achète un robot, j'aurais un coût de main d'œuvre moins grand, je vais me positionner mieux peut être en matière de prix. » (Beta)

La deuxième grande sous-catégorie des polarités de management stratégique est la catégorie planification stratégique

- *La planification stratégique*

### *Incertitude vs certitude*

Avant de reprendre l'entreprise le repreneur prépare un business plan et essaie de prévoir au mieux la faisabilité de son projet et l'évolution de ses ventes. Toutefois, l'environnement est imprévisible, ainsi sont les conséquences de ses décisions et de ses prévisions. Même si le

repreneur augmente ses efforts pour prédire le futur, il reste toujours confronté à une marge de risque et d'incertitude.

« *Tout ce qui a été prévu, le business plan, la croissance, tout est parti par terre. Personne ne savait dire combien ça va durer. On fait des plans. On espère que ça se passe bien. On fait de son mieux.* » (Iota)

Face à cette incertitude, le entrepreneur peut trouver difficile le fait de rester confiant, de se rassurer face à aux incertitudes de l'environnement (technologie, législation, marché...). C'était le cas lors de la crise Covid-19 qui a fait émerger des demandes contradictoires comme ouvrir vs fermer :

### *Ouvrir vs fermer*

Deux alternatives s'offraient aux entrepreneurs : ouvrir malgré les risques sanitaires ou fermer en attendant une amélioration et une meilleure clarification de la situation.

« *La question c'était s'arrêter ou ne pas s'arrêter ? Nous on a fait tout de suite le choix de ne pas s'arrêter ce qui a été plutôt bien. J'ai des copains qui se sont arrêtés. Et puis les aides qu'on vous donne ç'était une catastrophe économique. Donc moi, je n'ai pas repris une entreprise pour une catastrophe économique. Finalement le dilemme a été vite balayé. Et puis, il était très simple à gérer...* » (Xray)

Les consignes du gouvernement lors de la crise sanitaire paraissaient contradictoires pour certains. Malgré ces contradictions entre des certitudes pour les ménages et des incertitudes pour les entreprises, les entrepreneurs ainsi que les autres dirigeants d'entreprises étaient dans l'obligation de faire des choix sûrs.

L'incertitude n'est pas seulement liée à l'environnement externe au entrepreneur mais aussi à son environnement interne, notamment les employés aux réactions imprévisibles : il est difficile de prévoir les problèmes personnels des employés qui les obligent à s'absenter. Il lui est donc difficile de visualiser la progression de travail et faire des prévisions.

## *Planifié vs émergent*

### *Stratégie planifiée vs stratégie émergente*

Si le management stratégique et la planification stratégique supposent l'établissement d'une stratégie formalisée à appliquer, la réalité des PME est parfois différente de ce qui est prévu. En effet, bien que l'établissement de plans d'actions soit utile pour le repreneur, ces stratégies ne sont pas toujours respectées en réalité. Face à l'incertitude de l'environnement, la stratégie peut être modifiée au fur et à mesure. Donc comment formaliser une stratégie tout en sachant qu'elle n'est pas fiable et qu'elle peut changer ? Comment formaliser une stratégie tout en sachant qu'une autre stratégie peut émerger au fil du temps ? Le repreneur doit alors être conscient que quoiqu'il prépare à l'avance, cette stratégie est susceptible d'évoluer. Ainsi, il est capable de faire des plans pour assurer un minimum d'efficacité tout en étant flexible et capable de modifier sa stratégie en fonction des changements de l'environnement. Le repreneur, peut en revanche décider de ne pas établir de plan stratégique.

« On s'est interdit de faire un plan stratégique au départ. On est en train de le construire là. On estime maintenant avoir un peu compris une partie des mécanismes clients marchés pour pouvoir construire une vision stratégique. Aujourd'hui, une prévision, elle est là pour nous aider à décider ou à orienter. Mais elle n'est jamais absolue. Il faut la remettre en cause de manière permanente chaque année, prendre le temps de se poser et dire, là on s'est planté, ou là on a eu raison. On a démarré en copiant ou en prenant pour base de continuité la stratégie que nos prédécesseurs avaient et comment diverger un peu plus et à s'approprier un peu plus la stratégie. »  
(Kilo)

### *Planifier face à des demandes fluctuantes*

Le repreneur d'entreprise industrielle dont l'activité est fluctuante peut avoir du mal à planifier et à faire des prévisions. Il peut se trouver avec des périodes sans commandes et d'autres périodes avec un excédent de commandes. Face à l'incertitude liée au marché et à la demande, le repreneur souhaite planifier pour gérer au mieux ses ressources et son budget. Mais l'incertitude, le manque de contrôle sur l'environnement et le manque d'informations ne lui permettent pas de planifier. Au lieu d'être proactif, il est en train de réagir. Cette contradiction est difficile à vivre pour certains repreneurs comme celui de l'entreprise Thêta.

« Après une des difficultés pour nous c'est la gestion des plannings et des ressources. On a très peu de visibilité sur l'activité. On a des clients qui nous envoient des commandes de pièces avec des délais toujours plus courts avec des fluctuations qui peuvent être très importantes y compris des clients qui ont des besoins en volume très importants mais très irréguliers. On a régulièrement des cumuls soit de commandes qui font qu'on a du mal à répondre dans les délais et parfois aussi des cumuls de creux qui font qu'on a plus de soucis à savoir comment on va occuper tout le monde. Cela peut évoluer d'un côté comme de l'autre très vite. » (Thêta)

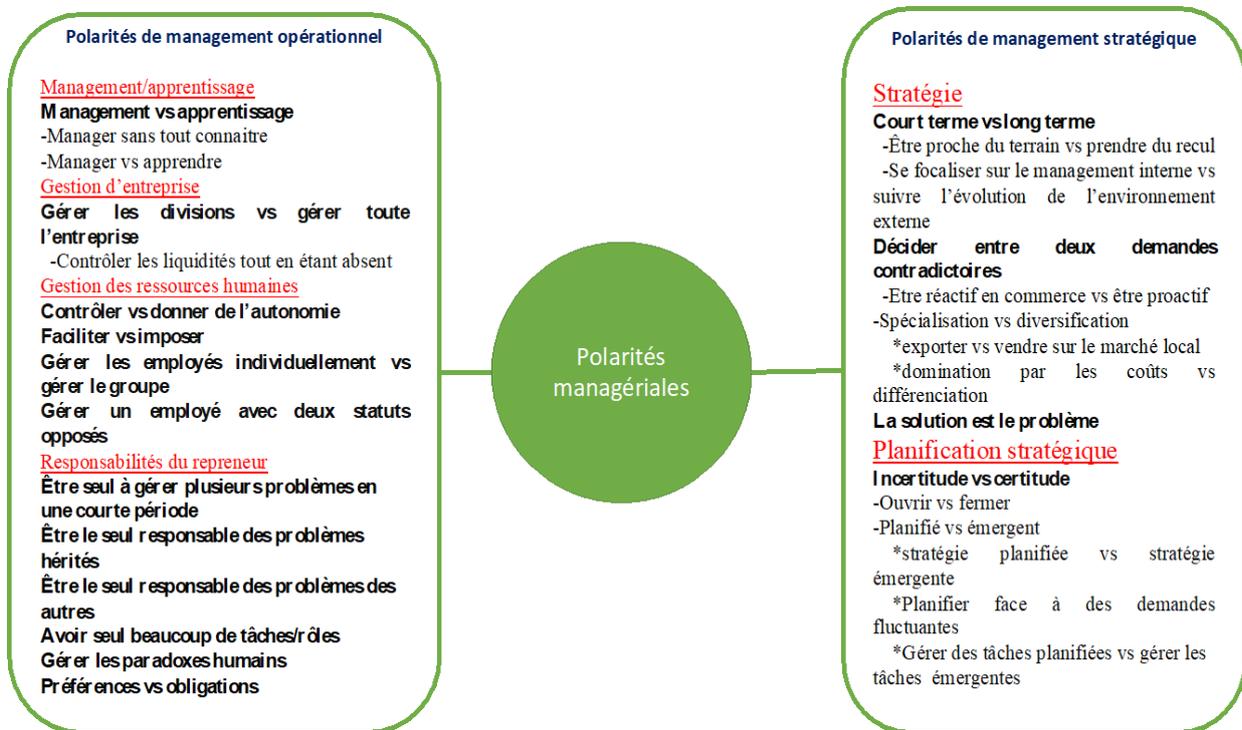
#### *Gérer des tâches planifiées vs gérer des tâches émergentes (urgences)*

Cette planification ne concerne pas uniquement l'entreprise mais également le travail journalier ou hebdomadaire du repreneur. La tension entre le stratégique et l'opérationnel se reflète sur la manière avec laquelle le repreneur travaille. En demandant aux repreneurs de me décrire une journée type de leur travail, la majorité des repreneurs a répondu qu'il est difficile de la décrire car les journées ne se ressemblent pas. Il y a certains repreneurs qui dressent une liste de tâches à réaliser tout en sachant qu'il y aura des surprises, des problèmes imprévus qui pourraient advenir. Face à un manque de temps, le repreneur a parfois du mal à respecter le plan de sa journée et résoudre les urgences qui, par nature, doivent être résolues au plus vite.

« La première des choses est de se dire quels sont les travaux que j'ai à faire, la fameuse To do List. Quelles sont les urgences en ce moment ? Déjà vous le gardien de ça, il y a les paies à préparer, la facturation, les tickets restaurants. C'est un peu tous ces éléments-là. Bien sûr il y a le tour d'atelier pour arriver à dire bonjour. Les journées types commencent par ça quand même. C'est essayer de répondre aux mails après, une période pour évacuer les courriels et être à jour sur ce point-là,. Du coup pour ma partie, c'est travailler sur la partie commerciale, faire des devis, préparer un peu tout ça avec tout ce qui peut se passer avec un perturbateur. Bah dans la vie des affaires il y a des problèmes. » (Alpha)

Toutes les polarités de management (opérationnel et stratégique) sont résumées dans la figure suivante :

Figure 33 : Les polarités managériales de la phase d'entrée d'un repreneur PPE



### 1.1.5. Les polarités entrepreneuriales

Nous avons classé les différentes polarités entrepreneuriales en fonction de trois paradigmes de l'entrepreneuriat qui sont : l'émergence organisationnelle, l'opportunité entrepreneuriale et la création de valeur.

#### A) Les polarités d'émergence organisationnelle

Les polarités de l'émergence organisationnelle caractérisent les polarités liées à la reprise d'entreprise et le changement qui en découle.

##### . *Continuité vs changement*

La dualité ou paradoxe continuité vs changement marque plusieurs cas d'entreprises étudiés. Certains repreneurs ont insufflé quelques changements mais tout en assurant la continuité du fonctionnement de l'entreprise. D'autres, au contraire, ont assuré la continuité dans le changement. C'est le cas de l'entreprise Gamma qui était en défaillance. Assurer à la fois le

changement et la continuité est une tâche difficile pour le repreneur (entreprise Phi). Cette polarité, peut être perçue comme un dilemme (Iota ou Xray).

« Et le dilemme lors de la phase de management post reprise c'est de maintenir la suite telle qu'elle est versus changer. Je pense qu'on est constamment avec le curseur, essayer d'apporter ce qu'on peut. Il y a des choses à changer. On peut le faire et ne pas le faire trop vite parce que sinon on casse la dynamique. » (Iota)

L'incertitude de l'environnement accentuée par la crise Covid-19 mettait les repreneurs face à des dilemmes de continuité vs changement. Le recrutement prévu confronté à une période de crise représente une sorte de pari. En effet, ce qui apparaissait comme un besoin il y a quelques mois et donc était une certitude a été modifié par la crise :

« Je cherche à embaucher un commercial, un technicien. J'avais lancé le processus de recrutement il y a deux mois, et je fais quoi aujourd'hui ? C'est un exemple de dilemme difficile. Je ne sais pas si on va facturer dans les mois qui arrivent. J'embauche ou je n'embauche pas. J'en ai besoin mais est ce que je peux me le permettre dans les six prochains mois. C'est un type de décision difficile. » (Lambda)

À la suite de leur entrée en entreprise, les repreneurs assurent à la fois la continuité de certains éléments et le changement d'autres éléments. Les repreneurs affirment qu'ils optent pour des changements non pas pour changer mais pour offrir de meilleures conditions de travail, pour répondre aux besoins des employés et pour assurer le développement de l'entreprise. Ils affirment qu'ils choisissent la continuité si elle n'a pas de limites ou d'impact négatif sur les employés et sur l'entreprise. La continuité peut toucher les clients et les fournisseurs, les heures de travail, les employés, la structure et l'image de marque. Quant aux changements, ils peuvent toucher la culture, le management, le système d'information, la structure du capital.

Les deux polarités continuité et changement sont aussi repérées au niveau individuel : le repreneur maintien des éléments (ex : la mentalité) et en change d'autres (ex : la manière de communiquer).

« Même si je venais d'une grande entreprise, j'ai travaillé dans des PME, et mon activité était sur les chantiers, c'est la même mentalité, la même façon de faire que dans un atelier. Il n'y a pas d'écart entre la mentalité de l'entreprise et celle que j'avais. »

« Autre point changé un peu : la façon de dire quand on a des difficultés, la manière de dire. Ce n'est pas forcément émotionnelle mais avec du professionnalisme ça marche et donc ça a permis de faciliter les choses. » (Alpha)

### *Rester soi-même vs changer*

L'opposition entre la continuité et le changement a été observée également au niveau individuel. Elle est aussi liée à la socialisation du repreneur et l'évolution de son identité. La divergence entre la personnalité du repreneur, son mode de fonctionnement et ceux des employés fait émerger une autre dualité ou paradoxe : s'aligner sur la culture existante afin d'être accepté vs rester soi-même pour ne pas perdre son identité personnelle et marquer son empreinte par rapport au cédant. L'équilibre entre rester soi-même et changer est difficile à réaliser.

« Il faut s'adapter. Il faut s'adapter aussi aux gens. Si vous imposez vos idées dans une structure où il y a des gens, c'est compliqué. Une structure, c'est qu'il faut fonctionner ensemble. » (Omega)

### *Aller vite pour avoir des résultats vs attendre pour préparer*

Une autre facette des deux polarités *continuité vs changement* concerne la dualité ou le paradoxe *attendre vs aller vite*. Elle concerne le rythme du changement. Le repreneur, pour mettre en œuvre ses changements, peut se trouver tiraillé entre deux alternatives : la possibilité de passer directement à la concrétisation de son projet et la réalisation de ses rêves et aspirations (en risquant de choquer les parties prenantes notamment les employés et d'accentuer leur résistance au changement), ou la patience afin de s'intégrer, s'imprégner du fonctionnement et de la culture de l'entreprise avant d'entreprendre les changements prévus.

Nous savons que, dès son arrivée, le repreneur PPE ne dispose pas de toutes les informations pour passer à l'action. De ce fait, il procède à des changements de manière incrémentale. Ralentir ne signifie pas ne rien faire. Il peut commencer à préparer l'infrastructure et les ressources afin de mettre en œuvre le changement ultérieurement. Par exemple, le repreneur de l'entreprise Alpha a décidé de reporter le projet de certification qu'il avait en tête, mais il a tout de suite mené des changements touchant les supports de communication. Certains changements de ce type se mettent en place assez rapidement et de manière implicite, comme le style de management, influencé par la personnalité du repreneur.

### *Regarder le passé vs regarder le futur*

Il s'agit ici d'une attitude vis-à-vis du changement. Elle est liée à l'aspect cognitif du repreneur, sa socialisation, ainsi qu'à sa manière de concevoir les choses et en particulier sa stratégie. Le

repreneur peut craindre d'être comparé au cédant. Il peut donc tomber dans le piège de critiquer le passé et vouloir tout changer sans regarder le passé, donc sans valoriser ce qui a été fait par son prédécesseur. Cette dualité ou paradoxe peut être présente également dans le cas de reprises d'entreprises où le cédant reste dans l'entreprise en tant qu'associé après le rachat. Pour le repreneur de l'entreprise Alpha, cette attitude orientée vers le futur est motivée par l'envie d'apprendre et de progresser. Elle dépasse l'opposition entre l'avant reprise et le post reprise. Le repreneur peut également regarder le passé, valoriser les réalisations de son prédécesseur, mais aussi regarder le futur pour développer l'entreprise.

« Je pense que le cédant avait vraiment la volonté de développer l'activité pour la vendre aux meilleures conditions. Il était moins dans l'idée d'améliorer l'organisation. Nous, c'est important pour nous d'améliorer l'organisation, pour permettre un développement futur. Les objectifs de l'ancien propriétaire et les nôtres ne sont pas les mêmes. Mais, il avait mis en place quand même des choses intéressantes, qu'on cherche à conserver mais il faut aller encore plus loin. » (Delta)

#### *Développer en déconstruisant le passé*

Cette contradiction est représentée par la décision d'un repreneur de rompre avec le passé en arrêtant les relations avec certains clients. Cette décision est contradictoire à son objectif qui consistait à développer l'entreprise et maximiser les ventes.

« On avait des clients. Sur une partie de ce carnet clients existants, il y en a une que je n'ai pas gardée ou je n'ai pas cherché à développer. Je leur ai dit, on arrête de travailler. Donc c'est contradictoire par ce qu'il y a du chiffre d'affaires mais ce n'est pas forcément si contradictoire. Il y a des raisons. Voila ! » (Alpha)

#### *. Changement vs efficacité*

En mettant en œuvre des changements, le repreneur cherche à équilibrer les changements de rupture marqués par l'innovation, mais tout en cherchant l'efficacité puisque le repreneur est toujours à la recherche du chiffre d'affaires.

« Il faut qu'on continue, il faut qu'on la mette en place effectivement mais on prend du retard. Après on a plein de sujets à gérer. Encore une fois c'est difficile d'aborder des sujets de fond, dans une petite structure comme ça. On cherche du chiffre d'affaires etc. Il faut savoir gérer tout l'ensemble. » (Omega)

## ***B) Les polarités de l'opportunité entrepreneuriale***

Les polarités de l'opportunité entrepreneuriale concernent la reprise d'entreprise comme une opportunité entrepreneuriale saisie par le repreneur. Cette sous-catégorie regroupe des polarités liées à l'engagement du repreneur dans une aventure reprenneuriale.

### *. Engagement vs désengagement*

Le rachat d'une entreprise constitue pour les repreneurs un projet de vie et un changement dans la trajectoire de leur carrière professionnelle. Le projet de reprise est un engagement pour le repreneur puisqu'il investit son temps, son argent et son énergie pour le réussir. Le degré d'engagement dépend de la nature du financement, de la nature du projet et de la personne elle-même. Ce sentiment d'engagement peut être confronté dans certaines situations difficiles à un désengagement quand le repreneur doute de ses capacités. Le repreneur peut se sentir « enfermé » dans le projet et obligé de faire de son mieux pour réussir son projet, honorer ses engagements envers les employés, les clients, la banque et sa famille.

« *Quand même vous avez engagé un peu d'argent sur le projet. Vous vous engagez. En premier, vous vous dites qu'est-ce que je fais là ? Je pense que vous allez souvent entendre cela. Dans les premières années vous vous demandez ce que je fais dans cette galère.* » (Alpha)

Ces sentiments de désengagement et d'engagement peuvent aussi former une dualité. Elle est repérée quand le repreneur pense dès son entrée à sa sortie de l'entreprise. Il pense à l'avance à entamer de nouveaux projets entrepreneuriaux ou à la préparation de sa retraite. Cette intention de se désengager peut se traduire par le transfert de connaissances aux employés et leur « *empowerment* » dans le but d'éviter au maximum la centralisation des connaissances. Le désengagement peut-être aussi émotionnel : quand le repreneur essaie de prendre de la distance et de ne pas être trop dans l'émotion. Face à une situation problématique, il veille à séparer la responsabilité de l'entreprise, de sa responsabilité personnelle :

« *Il y a une distance à avoir pour ne pas être directement dans l'émotion quand on a un certain nombre de choses.* » (Alpha)

### *S'engager vs honorer ses engagements*

L'engagement dans le projet de reprise ou l'engagement envers la banque à la suite de la contraction d'un crédit pour financer la reprise, met le repreneur face à l'obligation d'honorer son engagement. Honorer son engagement, c'est rembourser sa dette et payer ses salariés. Ne pas honorer son engagement peut engendrer des tensions. De ce fait, le repreneur doit veiller à honorer ses engagements à chaque fois qu'il s'engage dans une relation ou dans un projet :

« Par exemple pour le financement de la dette, vous êtes engagé. Vous avez investi de l'argent et vous essayez d'honorer votre engagement envers la banque... Ça me paraît primordial dans la réussite de toutes les façons. Il faut se battre à tout prix pour honorer les engagements pris et être en plus capable de s'engager sur la voie qu'on s'est tracée, la progression qu'on s'est tracée. » (Upsilon)

### *. Autonomie/liberté vs responsabilité*

Les motivations pour reprendre une entreprise relèvent de la liberté de ses actions et de ses choix. Cette liberté cache derrière elle l'ensemble des risques d'une opération de reprise et que le repreneur est amené à assumer. S'engager dans un projet de reprise traduit de nombreuses responsabilités vis-à-vis de différentes parties prenantes (le repreneur, la famille, les employés...). Cette dualité est illustrée ci-dessous :

« Le sentiment le plus fort que j'ai eu quelque mois après avoir repris, pendant la première année, notamment dans une super grande boîte, c'est le sentiment de liberté, le total liberté... Après on est libre de tout. On est libre aussi de prendre tous les risques, libre de tous les échecs. Ça va dans les deux sens. Mais au moins, on sait pourquoi on fait. C'est ce que je cherchais d'ailleurs, dans le côté des succès ou échecs c'est plaisant. » (Sigma)

### *. Nouveaux projets vs activité principale*

L'entreprise peut être constituée de plusieurs domaines d'activités stratégiques ou de projets à gérer de manière indépendante mais tout en étant en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Si l'un des produits ou des projets rencontre un problème, cela risque de dégrader l'image de toute l'entreprise.

Le repreneur peut détecter une opportunité entrepreneuriale pour développer l'entreprise. Lors de la décision, il doit veiller à la cohérence entre l'activité principale et le nouveau projet et les décisions qui en découlent (affectation de ressources, endettement...).

« Il est vrai que les deux projets ne sont pas encore aboutis on va dire. On est dans la phase de concertation et de faisabilité. Pour l'instant, ça ne vaut pas sur l'organisation. Après oui il va falloir voir si ces projets se concrétisent et ont un impact sur l'organisation. Donc il va falloir voir comment intégrer tout ça à celui qui est déjà existant on va dire. » (Kappa)

### C) Les polarités de création de valeur

Ces polarités sont relatives à la création de valeur, la valeur ajoutée du repreneur.

*. Se faire aider sans réduire la productivité de l'aidant*

Nous avons avancé dans les paragraphes relatifs à l'apprentissage qu'à la suite de son entrée dans l'entreprise, le repreneur apprend beaucoup de choses (la technique, les processus...). Cet apprentissage peut être assuré par le repreneur lui-même ou par les autres (ex : employé). Dans le cas de l'apprentissage par l'employé, il y a un risque. L'employé qui va l'aider à assurer des tâches, risque de réduire sa productivité et ainsi ralentir le processus de production (surtout si le processus de production est à la chaîne). Le repreneur, soucieux de l'efficacité de son entreprise, demande de l'aide auprès de ses employés mais tout en s'assurant de ne pas réduire la productivité de l'aidant.

« De prendre le temps qu'il faut des gens sans trop le prendre non plus pour apprendre, d'apprendre avec eux mais pas trop d'énergie et du temps parce qu'encore une fois une personne qui ne fait pas le job ça se ressent tout de suite dans l'activité. » (Omega)

*. Accompagner l'employé sans le déresponsabiliser*

Le repreneur joue un rôle d'accompagnateur ou de gestionnaire des tâches opérationnelles au quotidien. Du fait de la taille de l'entreprise, il peut à la fois être un manager et un employé (ouvrier). Il doit donc chercher à équilibrer deux demandes : d'un côté, aider les employés et de l'autre côté ne pas baisser la productivité globale. En effet, en augmentant le nombre d'employés sur une même tâche (sa participation au travail), la productivité diminue. Il veille donc à participer à la productivité de l'entreprise, aider ses employés, mais sans pour autant effectuer le travail à leur place ou les déresponsabiliser.

« Cela étant, le fait d'être très opérationnel, et d'être très concret ça déresponsabilise aussi certaines personnes. Il faut faire attention de ne pas l'être trop. C'est difficile de gérer ça. » (Omega)

. *Ajouter de la valeur vs demander de l'aide (aider les autres)*

Face à son manque de connaissances concernant le marché et la technique, le repreneur cherche à s'entourer de personnes clés détenant les savoirs permettant de combler ses lacunes. Les employés, à leur tour, attendent de la valeur ajoutée de sa part en tant que dirigeant d'entreprise par la résolution de problèmes ou par la proposition d'axes de développement. S'il est très dépendant d'eux, il peut être perçu comme incompetent. Le repreneur se trouve alors face à une dualité ou un paradoxe : il doit ajouter de la valeur mais aussi demander de l'aide.

« Moi, actuellement je suis un projet, avec un développeur. Je lui dis de manière tout à fait naturelle, je suis votre stagiaire. Je suis là pour apprendre ton métier, donc je suis stagiaire. Tu sais tout et moi je ne sais rien. Ce n'est pas parce que je suis patron que je sais. J'apporte d'autres choses que lui ne peut pas faire. Mais, ce qu'il fait, je ne peux pas le faire. » (Kilo)

Si le repreneur demande de l'aide, il peut à son tour aider les autres ce qui fait apparaître une dualité : demander de l'aide vs aider les autres.

« Moi ma mission c'est le développement commercial, c'est le développement du chiffre. C'est ce qui m'anime au quotidien. Ensuite, quand on a un coup de main, à la production parce qu'on a un qui n'est pas là, ou parce que je peux aider à faire avancer plus vite, j'y vais quand je suis au bureau. » (Xray)

. *Communiquer son ignorance vs garder le contrôle (ou rester maître)*

Cet élément est relatif à l'aspect communicationnel du management de la reprise. Il est lié également à la légitimité du repreneur. En effet, certains repreneurs peuvent manquer de connaissances ou de compétences (dans les domaines financier, technique, managérial...). Ils n'hésitent pas à rester humbles et modestes, à communiquer leur ignorance aux différents employés mais tout en essayant de rester maîtres de l'entreprise et de marquer leur *Leadership*.

« Je vous ne cache pas que c'est un peu compliqué. Mais, on a quand même un peu d'expérience. On apprend vite, et je pense dire à quelqu'un que vous ne savez pas faire, ce n'est pas grave. Ce qui est grave c'est de lui faire croire que vous saviez faire, et prendre de mauvaises décisions. Là, les salariés le verraient tout de suite, alors que

*quand vous leur dites, j'ai besoin d'apprendre ça, il n'y a pas de problème. On leur dit qu'on ne sait pas faire et ils nous l'apprennent. Ils préfèrent ça. » (Delta)*

#### *Consulter vs rester maître*

Dans la même veine, cette dualité ou paradoxe concerne la prise de décision. Le repreneur peut recourir aux employés, demander leurs avis concernant des sujets techniques, des changements, des projets à lancer. Il les écoute et les fait participer à la prise de décision. Cette consultation peut être liée au manque de connaissances du repreneur ou tout simplement à une approche participative instaurée par le repreneur.

*« On essaie d'écouter ce que nous disent nos salariés avant de prendre une décision pour éviter de faire des bêtises ou de ne pas être crédible vis-à-vis d'eux. Ça nous paraît important. Et puis, on n'a pas peur de leur dire qu'il y a beaucoup de choses qu'on ne sait pas. Donc on leur a dit et je pense que quelque part ils l'apprécient. » (Delta)*

En revanche, pour s'affirmer en tant que dirigeant, c'est lui qui décide à la fin.

*« Je prends la décision à la fin mais sur une décision je les consulte. » (Alpha)*

#### *. Demander vs montrer l'exemple*

Cette dualité est relative au style de *Leadership*. Le *Leadership* par l'exemple consiste à faire des demandes auprès de ses employés ou des clients et commencer par s'appliquer ces règles à soi-même. Ces règles peuvent toucher le respect des délais ou le travail des heures supplémentaires. Montrer l'exemple permet de gagner la confiance des parties prenantes et de faciliter l'application des règles et l'appropriation des valeurs.

*« Vous devez être quelqu'un qui montre l'exemple. Vous pouvez exiger au gens à partir du moment en permanence. Il faut que vous montriez l'exemple, d'où l'intérêt de tout savoir faire à l'intérieur de votre entreprise notamment si elle est petite. Nous, vous voyez, on a 9 salariés. Avec mon associé, on sait remplacer tous les salariés. Ils nous voient dans l'usine les salariés, ils nous voient bosser de 7h du matin à 19h le soir. Donc quand on leur demande de faire des heures, ils savent que ce n'est pas pour rien. » (Xray)*

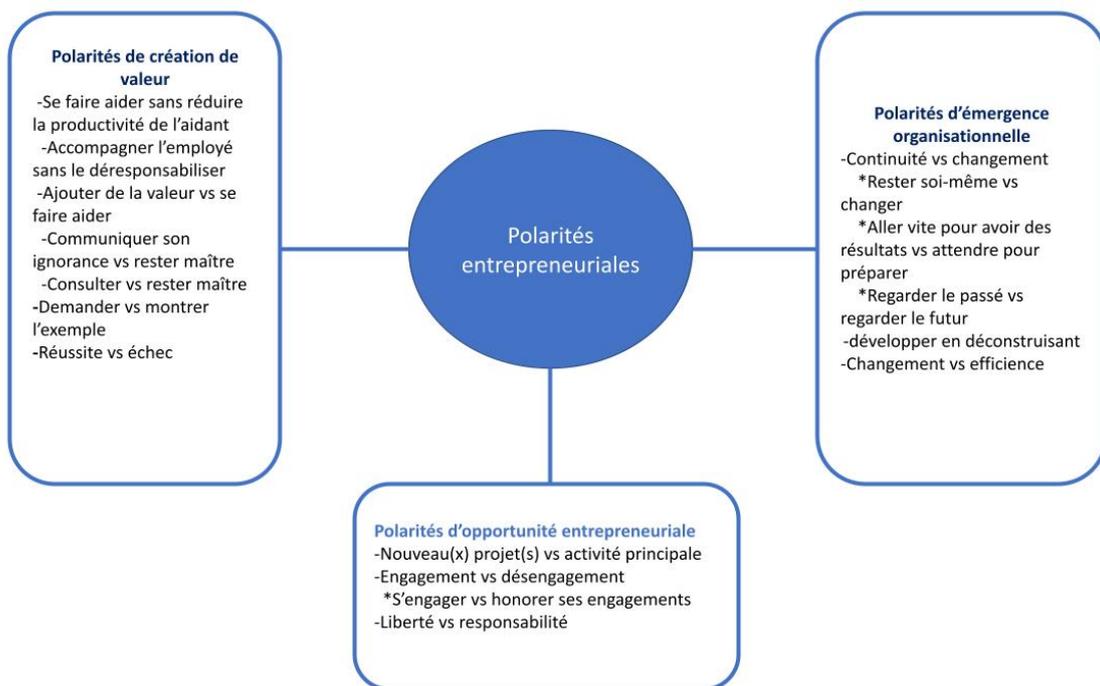
## . Réussite vs échec

La réussite et l'échec sont deux facettes de la même pièce. La réussite est comparée à l'échec et vice versa. L'échec représente une étape incontournable du développement et de l'apprentissage. Commettre des erreurs permet d'accumuler des expériences et de prendre de meilleures décisions.

« Vous décidez. Décider ça veut dire aussi commettre des erreurs. Ça fait partie des décisions. Et ça il faut l'accepter aussi. Il faut accepter aussi de dire aux gens que vous avez commis des erreurs. Ça fait partie de votre journée type, se faire une autoanalyse permanente de ce qui est votre force (et faiblesse), ce qui a marché, ce qui n'a pas marché. Dans une journée de dirigeant, ça doit être très fort. Plus vous avez cette capacité à ce que vous avez fait comme erreurs, et à les corriger rapidement, plus ça vous servira. Pour tout ! Donc ça c'est aussi important de naviguer avec ça. » (Xray)

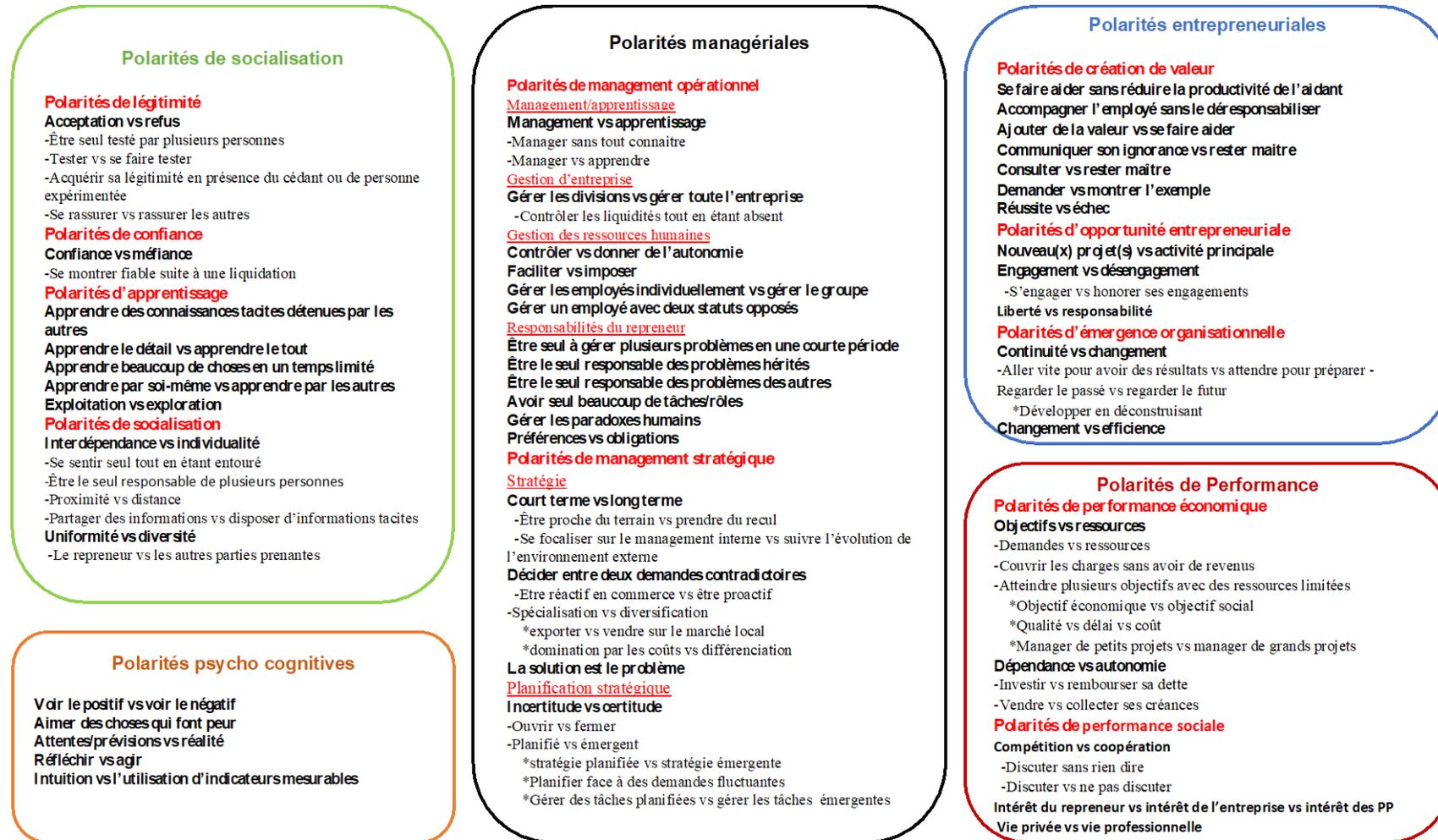
Les polarités entrepreneuriales sont résumées dans la figure suivante.

**Figure 34 : Les polarités entrepreneuriales de la phase d'entrée d'un repreneur PPE**



Toutes les polarités entrepreneuriales, managériales, psycho-cognitives, de socialisation et de performance, qui marquent la phase d'entrée d'un repreneur PPE, sont résumées dans la figure 35. L'annexe F illustre toutes ces différentes polarités, illustrées de verbatims de repreneurs.

Figure 35 : Les polarités de la phase d'entrée d'un repreneur PPE



## 1.2. Analyse inter cas

Après avoir présenté les différents types de polarités, nous allons déterminer les polarités qui sont difficiles à vivre par les repreneurs, tout essayant de les qualifier et de les quantifier. Nous analysons également l'influence des critères d'âge de la reprise, du nombre d'employés, du secteur sur la variance des sources de tension entre les différents cas.

### 1.2.1. *Les types de polarités, sources de tensions pour les repreneurs PPE*

Après avoir présenté les différents paradoxes, dualités et contradictions qui appartiennent aux 5 catégories, nous allons établir une comparaison entre les 17 cas. Nous avons fait le choix de ne pas présenter les polarités par cas puisque le nombre de cas est élevé. Le détail des sources des tensions par cas est résumé dans l'annexe G. Chaque source de tension par cas est illustrée par un verbatim dans l'annexe H. Dans cette partie, nous résumons les polarités qui sont une source de tension pour les repreneurs.

Afin de déterminer les sources de tension, nous avons effectué une recherche textuelle et défini le champ lexical de la difficulté : dur, difficile, compliqué, tension, problème, pression, délicat, difficulté, éprouvant, pas facile, tendu, challenge, pas simple, stressant, chaud, embarrasse. Nous avons également utilisé la réponse à la question : « *qu'est ce qui est difficile dans le métier de repreneur ?* ».

Nous allons dans ce qui suit présenter le résultat de notre analyse : les sources de tensions dans chaque catégorie de polarités (managériales, entrepreneuriales, de socialisation, de performance et psycho cognitives). Cette liste est résumée dans le tableau suivant. Il regroupe la nature de la polarité, le libellé de la source de tension, la fréquence (c'est-à-dire le nombre de cas qui jugent que cette polarité est source de tension) et finalement la nature de la source de tension (contradiction ou dualité/paradoxe). Nous avons classé les polarités par l'ordre décroissant des fréquences dans le tableau suivant.

Tableau 28 : Liste des sources de tensions de la phase d'entrée d'un repreneur PPE

<b>Catégorie</b>	<b>Source de tension</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Nature</b>
<b>C</b>	Prévisions/ attentes vs réalité	<b>10</b>	<i>Contradiction</i>
<b>E</b>	Continuité vs changement	<b>8</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>P</b>	Couvrir les charges sans avoir de revenus	<b>7</b>	<i>Contradiction</i>
<b>M</b>	Certitude vs incertitude	<b>7</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>S</b>	Se sentir seul tout en étant entouré	<b>5</b>	<i>Contradiction</i>
<b>M</b>	Avoir seul beaucoup de tâches	<b>4</b>	<i>Contradiction</i>
<b>P</b>	Demandes vs ressources	<b>4</b>	<i>Contradiction</i>
<b>P</b>	Vie privée vs vie professionnelle	<b>4</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>S</b>	Acquérir sa légitimité en présence du cédant/ co-repreneur+ continuité vs changement	<b>4</b>	<i>Contradiction</i>
<b>E</b>	Continuité personnelle vs changement personnel	<b>4</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>S</b>	Le repreneur vs les autres parties prenantes	<b>4</b>	<i>Contradiction</i>
<b>S</b>	Apprendre le détail vs apprendre le tout	<b>3</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>M</b>	Être seul à gérer plusieurs problèmes en une courte période	<b>3</b>	<i>Contradiction</i>
<b>P</b>	Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise	<b>3</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>P</b>	Objectif social vs objectif économique	<b>3</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>M</b>	Manager sans tout connaître	<b>3</b>	<i>Contradiction</i>
<b>M</b>	Gérer des problèmes initiés par d'autres personnes (hérités)	<b>3</b>	<i>Contradiction</i>
<b>S</b>	Interdépendance vs individualité	<b>3</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>P</b>	Qualité vs délais + qualité vs prix	<b>2</b>	<i>Paradoxe</i>

<b>S</b>	Apprendre beaucoup de choses en un temps limité	<b>2</b>	<i>Contradiction</i>
<b>M</b>	Gérer les paradoxes humains	<b>2</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>S</b>	Être seul testé par plusieurs personnes	<b>2</b>	<i>Contradiction</i>
<b>M</b>	Gérer le tout vs gérer individuellement	<b>2</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>S</b>	Apprendre par soi-même vs apprendre par les autres	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>M</b>	Gérer vs apprendre	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>E</b>	Engagement vs désengagement	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>P</b>	Intérêt de l'entreprise vs intérêt du client	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>M</b>	La solution est le problème	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>C</b>	Intuition vs utilisation d'indicateurs mesurables	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>E</b>	Se faire aider sans réduire la productivité de l'aidant	<b>1</b>	<i>Contradiction</i>
<b>E</b>	Accompagner l'employé sans le déresponsabiliser	<b>1</b>	<i>Contradiction</i>
<b>E</b>	Liberté vs responsabilité	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>S</b>	Se montrer fiable à la suite d'une liquidation	<b>1</b>	<i>Contradiction</i>
<b>P</b>	Vendre vs collecter les créances	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>M</b>	Opérationnel vs stratégique	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>E</b>	Communiquer son ignorance vs garder le contrôle (ou rester maître)	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>S</b>	Se faire accepter face à des résistances (acceptation vs refus)	<b>1</b>	<i>Contradiction</i>
<b>S</b>	Apprendre des connaissances tacites détenues par d'autres personnes	<b>1</b>	<i>Contradiction</i>

<b>M</b>	Être proche du terrain vs prendre du recul	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>M</b>	Gérer un employé avec deux statuts opposés (à la fois co-repreneur et employé)	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>M</b>	Se focaliser sur le management interne vs suivre l'évolution de l'environnement externe	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>P</b>	Dépendance vs autonomie	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>M</b>	Planifier face à des demandes fluctuantes	<b>1</b>	<i>Contradiction</i>
<b>M</b>	Gérer des tâches planifiées vs tâches émergentes	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>E</b>	Réussite vs échec	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>S</b>	Confiance vs méfiance	<b>1</b>	<i>Paradoxe</i>
<b>S</b>	Être le seul responsable de plusieurs personnes	<b>1</b>	<i>Contradiction</i>
TOTAL DES FREQUENCES		<b>116</b>	
Total fréquence des contradictions		<b>19</b>	
Total fréquences des paradoxes		<b>28</b>	

M=managériales, E=entrepreneuriales, P=de performance, S= de socialisation, PC=Psycho cognitives

Ce tableau nous permet de mettre en lumière les sources de difficultés et de tensions rencontrées par les différents repreneurs. 10 repreneurs sur 17 ont fait face à la tension née du décalage entre les prévisions/attentes et la réalité. Il s'agit d'une polarité Psycho-cognitive. Cela peut s'expliquer par le manque d'informations que le repreneur a sur l'entreprise et son fonctionnement, ainsi que l'incertitude liée aux fluctuations de certains marchés de matières premières (ex : bois). La deuxième source de tension qui a été évoquée par à peu près la moitié des repreneurs, est la tension « entrepreneuriale » entre la continuité et le changement. Les repreneurs affirment que la balance des deux pôles est difficile à atteindre.

Nous trouvons en troisième lieu, la source de tension de performance et qui a touché 7 repreneurs de notre échantillon. Ces repreneurs affirment qu'ils avaient du mal à couvrir leurs charges notamment lors de période de crise Covid-19, à cause de la stagnation de l'activité

économique. D'autres repreneurs expriment la difficulté de couvrir les charges la première année, à la suite de la perte de gros clients importants sur lesquels repose l'activité de l'entreprise, ou à cause de mauvaises décisions stratégiques.

La source de tension certitude vs incertitude vient également en troisième place puisqu'elle concerne aussi 7 repreneurs. Les repreneurs avaient du mal à avancer dans l'activité de manière certaine face aux différentes incertitudes qui concernent l'activité de l'entreprise et le contexte sanitaire. La source de tension de socialisation liée à la solitude du repreneur concerne 5 repreneurs. Se sentir seul tout en étant entouré est liée aux autres sources de tensions évoquées ci-dessous puisque les repreneurs se sentent seuls lors des prises de décisions importantes, qui impactent l'entreprise comme les problèmes financiers ou les problèmes stratégiques liés à l'incertitude du marché. Ils déplorent l'absence de pairs avec qui ils peuvent partager et demander conseil.

D'après ce tableau 28, nous pouvons remarquer aussi que les paradoxes sont plus fréquents que les contradictions. Ceci peut s'expliquer par le caractère durable du paradoxe. Nous rappelons que les entreprises étudiées n'ont pas la même ancienneté de reprise. Le caractère durable du paradoxe peut être à l'origine de biais chez les repreneurs qui évoquent les événements qui ont duré dans le temps et qui les marquent le plus. Après avoir exploré les sources de tensions qui ont impacté le plus de repreneurs, nous allons maintenant analyser, de manière globale, en fonction des fréquences cumulées, les sources de tensions par catégorie afin de les classer. Nous avons divisé les fréquences cumulées sur le total des fréquences afin d'obtenir la part de chaque catégorie.

Tableau 29: La répartition des fréquences des sources de tensions par type de polarités

Type de polarité	Fréquence cumulée
<i>Polarités managériales</i>	32/116= <b>27.6 %</b>
<i>Polarités de performance</i>	26/116= <b>22.4 %</b>
<i>Polarités de socialisation</i>	25/116= <b>21.55%</b>
<i>Polarités entrepreneuriales</i>	18/116= <b>15.5 %</b>
<i>Polarités psycho cognitives</i>	11/116= <b>9.4%</b>

D'après le tableau 29, nous remarquons que de manière globale, à la suite de son entrée en entreprise et dans les cinq ans qui suivent la reprise, les polarités managériales occupent la place la plus importante des tensions vécues par les 17 repreneurs avec un pourcentage de 27,6 %. En deuxième lieu, nous trouvons les polarités de performance qui occupent à peu près le ¼ des polarités difficiles à vivre. Très proches du pourcentage des polarités de performance, les polarités de socialisation occupent la troisième place avec un pourcentage de 21.55 %. Avec une différence de 6 points nous trouvons les polarités entrepreneuriales et à la dernière place les polarités psycho cognitives avec un pourcentage inférieur à 10 %.

La limite principale de ce tableau est qu'il ne nous permet pas d'étudier la dynamique de ces sources de tension au fil du temps. Cette limite est liée principalement à notre mode d'entretien rétrospectif qui ne permet pas l'exploration des paradoxes en temps réel. Ce qu'il faut retenir ici, c'est que les repreneurs ont des sources de tensions différentes avec un poids important des polarités de socialisation, de management et de performance, qui ont des pourcentages très proches. Ceci peut s'expliquer par la nature du travail du repreneur au sein d'une PME. Premièrement, du fait de la taille de l'entreprise et de ses ressources limitées, il est engagé dans l'activité opérationnelle, ce qui peut engendrer des tensions. Deuxièmement, en tant que dirigeant de PME, le repreneur est soucieux de la rentabilité de son entreprise. Les premières années sont difficiles pour le repreneur puisque son entrée en entreprise marque des changements qui peuvent impacter de manière considérable l'entreprise. L'effet de la crise Covid-19 n'est pas un élément à négliger puisqu'elle a impacté les entreprises (baisse des commandes, arrêt de l'activité, endettement...). Le troisième point important est la socialisation du repreneur. Être externe à l'entreprise peut mettre le repreneur face à des sources de tensions de socialisation de différentes natures (légitimation, apprentissage, socialisation...). Intégrer un système existant avec une culture et un fonctionnement spécifiques, travailler dans un nouveau secteur, acquérir sa légitimité sont des défis difficiles à atteindre pour certains repreneurs.

Face à l'impossibilité de l'étude de l'évolution des sources de tension, nous avons jugé important d'explorer les sources de tension lors de la première année qui suit la reprise. Dans cette catégorie d'entreprises, nous avons 5 entreprises à savoir : Kilo, Lima, Iota, Delta et Lambda. Nous avons regroupé les sources de tensions de ces entreprises dans un tableau (Cf. tableau 30). Le tableau détaille la proportion de chaque catégorie de polarités pour ces différentes entreprises.

Tableau 30 : Répartition des sources de tensions des entreprises reprises lors de la première année

<b>Total des sources de tensions</b>	<b>42</b>	<b>100 %</b>
<i>Total des polarités de socialisation</i>	12	28.6 %
<i>Total des polarités de performance</i>	7	16.6 %
<i>Total des polarités managériales</i>	12	28.6 %
<i>Total des polarités entrepreneuriales</i>	7	16.6 %
<i>Total des polarités psycho cognitives</i>	4	9.5 %

Nous remarquons que les polarités de socialisation et de management occupent toutes les deux la première place avec un pourcentage de 28.6 %. Les polarités psycho cognitives ne sont pas les polarités qui causent le plus de tensions chez les repreneurs de la première année puisqu'elles sont toujours en dernier lieu avec un pourcentage à peu près égal (9.5 % proche de 10 %). Le classement des polarités entrepreneuriales également est le même puisque le pourcentage reste proche des 16 %.

En revanche, le classement des polarités managériales, de socialisation et de performance ont changé. La première année, les polarités de socialisation et de management sont celles qui marquent le plus les repreneurs des entreprises analysées. Les polarités de performance ont moins d'importance pour ces repreneurs puisque le pourcentage a baissé de 22.4 % à 16.6 %. Ces changements peuvent s'expliquer par le côté subjectif des repreneurs qui ont une sensibilité différente aux sources de tensions, qui prennent des décisions différentes impactant l'entreprise ou encore qui ont été moins impactés par la crise Covid-19.

### **1.2.2. Quantification des sources de tensions pour les repreneurs**

Nous rappelons que nos cas sont hétérogènes, appartenant à des situations financières différentes lors du rachat (1 entreprise en difficulté et 16 entreprises saines), avec des

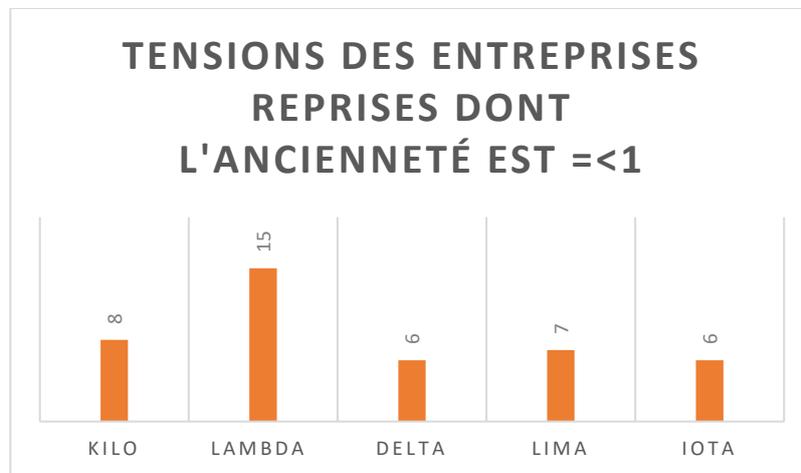
anciennetés de reprises différentes ( $\leq 1$  an [5 entreprises], 2 ans [7 entreprises], 3 ans [3 entreprises], 4 ans [1 entreprise], 5 ans [1 entreprise]), des secteurs d'activité différents (secondaire [12 entreprises] et tertiaire [5 entreprises]) et un nombre d'employés différents (entre 5 et 22).

L'ancienneté est calculée par rapport à 2020 (l'année de la réalisation des entretiens pour les entreprises de la première vague) et par rapport à 2021 pour les entreprises de la deuxième vague. Face à ce déséquilibre, nous avons décidé de constituer des groupes homogènes selon le degré d'ancienneté, pour pouvoir traquer et comparer les sources de tensions dans chaque année qui suit la reprise. Chaque groupe devait comprendre au moins deux cas d'entreprises pour pouvoir établir une comparaison. Nous avons jugé non pertinent et incohérent de comparer le nombre de source de tensions entre des cas d'entreprises qui n'ont pas le même degré d'ancienneté. De ce fait, nous avons retenu trois groupes selon l'ancienneté :  $\leq 1$  an [5 entreprises], 2 ans [7 entreprises] et 3 ans [3 entreprises].

#### **A) Sources de tensions des entreprises lors de la première année**

Dans ce groupe d'ancienneté inférieure à un an, nous avons cinq entreprises : Kilo, Lambda, Delta, Iota et Lima. En moyenne, chaque repreneur d'entreprise fait face à 8 tensions (soit 8.4 arrondis). La figure 36 montre que le repreneur de l'entreprise Lambda a fait face au plus haut nombre de tensions depuis son entrée, soit 15 tensions. Cela peut s'expliquer en partie par le nombre limité d'employés (4 employés), en comparaison avec les autres entreprises dont le nombre d'employés varie entre 8 et 22.

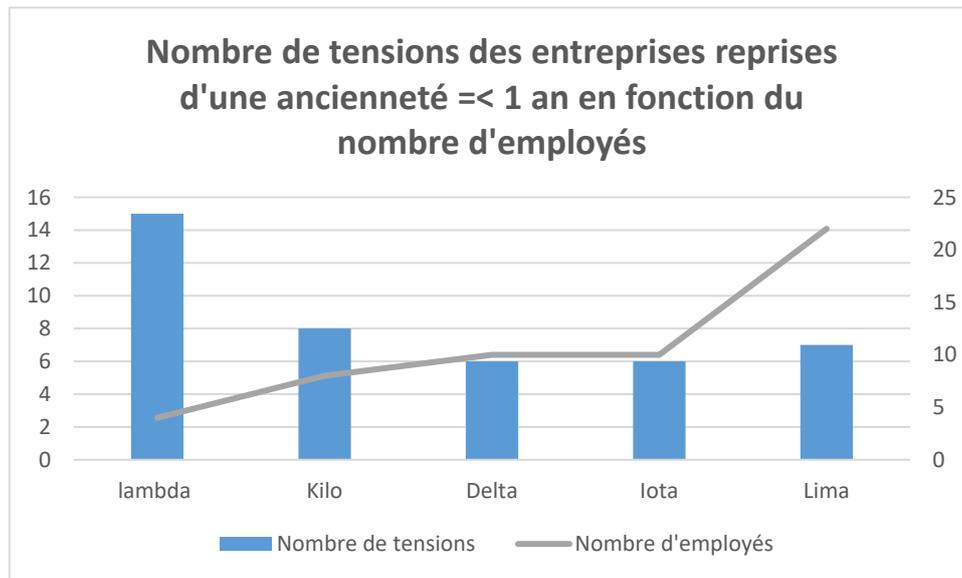
Figure 36 : Le nombre de tension des entreprises avec une ancienneté  $\leq 1$  an



Un nombre limité d'employés peut signifier plus de charge de travail pour le repreneur et donc plus de tensions. Nous n'avons pas remarqué de corrélation négative entre le nombre d'employés et le nombre de tensions. Par exemple, même si l'entreprise Lima a plus d'employés que Delta, elle connaît plus de tensions (Cf. figure 37). Cela peut s'expliquer par la complexité du travail qui relie le repreneur et ses employés ou les demandes contradictoires à gérer liées au nombre d'employés ou à la performance de l'entreprise. Les entreprises Delta et Iota ont le nombre de tensions le plus faible soit 6 tensions. Ce nombre faible peut s'expliquer par la nature de l'activité de l'entreprise (secteur des services) contrairement aux trois autres entreprises qui opèrent dans le secteur secondaire.

Pour pouvoir comparer les deux secteurs avec les deux sous-groupes déséquilibrés dans chaque secteur d'activité, nous avons jugé intéressant de comparer la moyenne de tensions des deux sous-groupes. Les moyennes respectives sont les suivantes : 9 pour le secteur secondaire et 5 pour le secteur tertiaire. Ces chiffres montrent alors que **dans notre échantillon d'entreprises reprises dont l'ancienneté est  $\leq 1$  an, le nombre de tensions est plus élevé dans les entreprises du secteur secondaire que celles du secteur tertiaire.** Le travail industriel est plus complexe, et son travail technique et processuel peut générer plus de tensions.

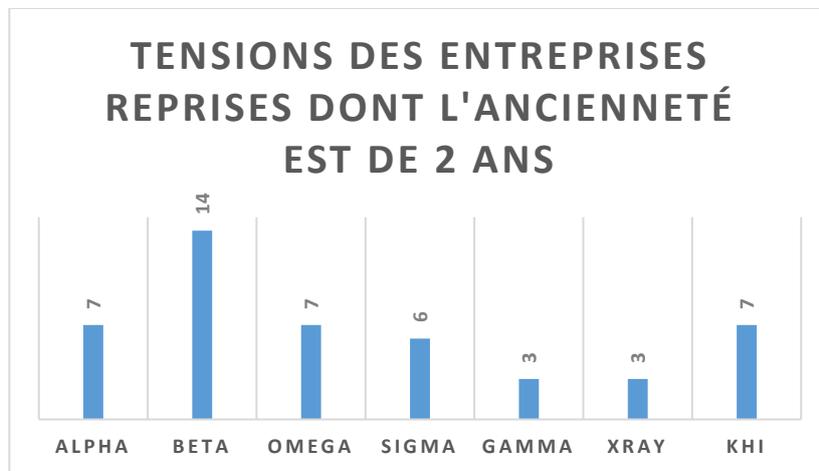
**Figure 37 : Le nombre de tensions des entreprises reprises d'une ancienneté  $\leq 1$  an en fonction du nombre d'employés**



***B) Sources de tensions des entreprises dans les 2 ans qui suivent la reprise***

Le deuxième groupe, dont l'ancienneté de la reprise est de 2 ans, comprend 7 entreprises : Alpha, Beta, Omega, Sigma, Xray, Khi. En moyenne, le nombre de tensions est de 7 (6.714285714 arrondis). Comme le montre la figure 38, les deux entreprises Gamma et Xray ont le nombre de tensions le plus faible : soit 3 tensions. Les entreprises Alpha, Omega, et Sigma ont le même nombre de tensions soit : 7 tensions, alors que l'entreprise Beta a le nombre le plus élevé de tensions soit 14 tensions.

Figure 38 : Le nombre de tension des entreprises reprises avec une ancienneté de 2 ans

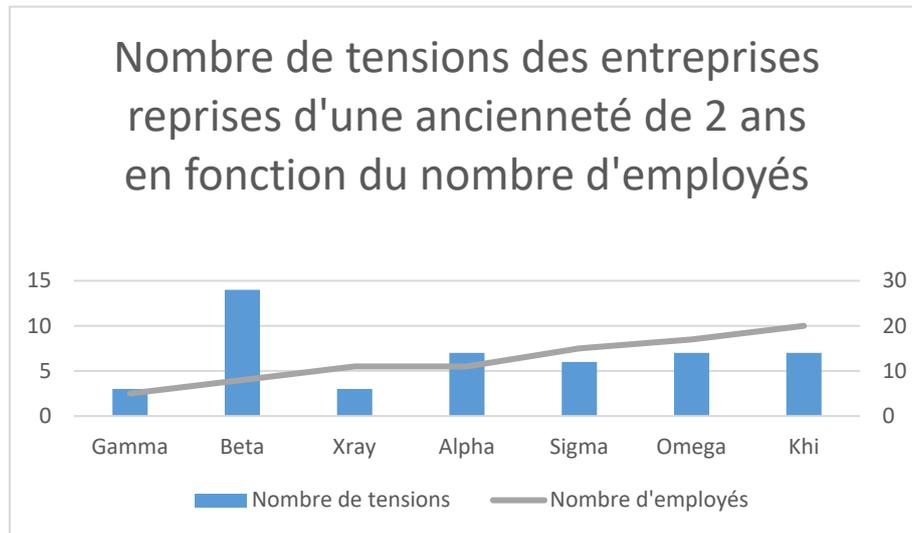


Nous avons croisé ces résultats avec le secteur d'activité et nous avons remarqué que le nombre de tensions ne change pas vraiment en fonction du secteur durant les 2 ans qui suivent la reprise. Par exemple, la seule entreprise qui a une activité de services a certes le nombre de tensions le plus faible, mais l'entreprise Gamma qui est dans l'industrie a le même nombre de tensions (3 tensions).

Les entreprises industrielles ont des activités variées et leurs repreneurs ont fait face à des nombres variés de tensions. L'entreprise Beta, qui a une activité industrielle de fabrication d'objets en bois, a le nombre de tensions le plus élevé.

Nous avons procédé à la comparaison des moyennes de chaque sous-groupe appartenant à un secteur particulier, nous avons trouvé que la moyenne des entreprises du secteur secondaire (7 tensions) est plus élevée que la moyenne des tensions des entreprises du secteur tertiaire (3). En croisant le nombre de tensions avec le nombre d'employés (voir figure 39), nous remarquons que, pour les entreprises industrielles (Gamma, Xray, Alpha, Sigma et Khi) plus le nombre d'employés augmente, plus le nombre de tensions est réduit à l'exception de l'entreprise industrielle Beta, qui, malgré son nombre d'employés plus élevé, connaît un nombre de tensions plus élevé.

**Figure 39 : Le nombre de tensions des entreprises reprises d'une ancienneté de 2 ans en fonction du nombre d'employés**



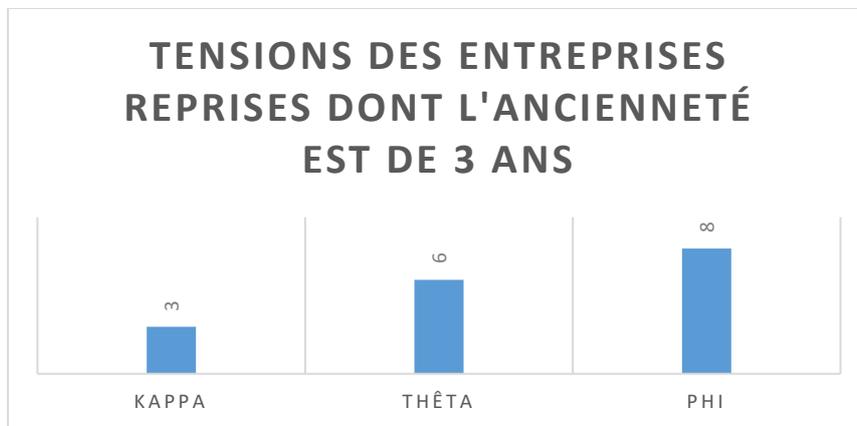
Nous observons alors que le nombre de tensions durant les deux ans qui suivent la reprise ne varie pas vraiment selon le nombre d'employés.

Nous pouvons expliquer en partie le nombre élevé de tensions rencontrées par le repreneur de l'entreprise Beta par les erreurs stratégiques commises, qui ont été supportées par le repreneur et qui ont été à l'origine de l'émergence d'autres problèmes.

### **C) Sources de tensions des entreprises dans les 3 ans qui suivent la reprise**

Dans ce groupe dont l'ancienneté est de 3 ans, nous avons 3 entreprises : Kappa, Thêta et Phi. Le nombre de tensions moyen dans ce groupe est de 6 (soit 5.666666667 arrondis). La figure 40 montre que l'entreprise Phi, une entreprise qui offre des services de terrassement, a le nombre de tensions le plus élevé (8 tensions).

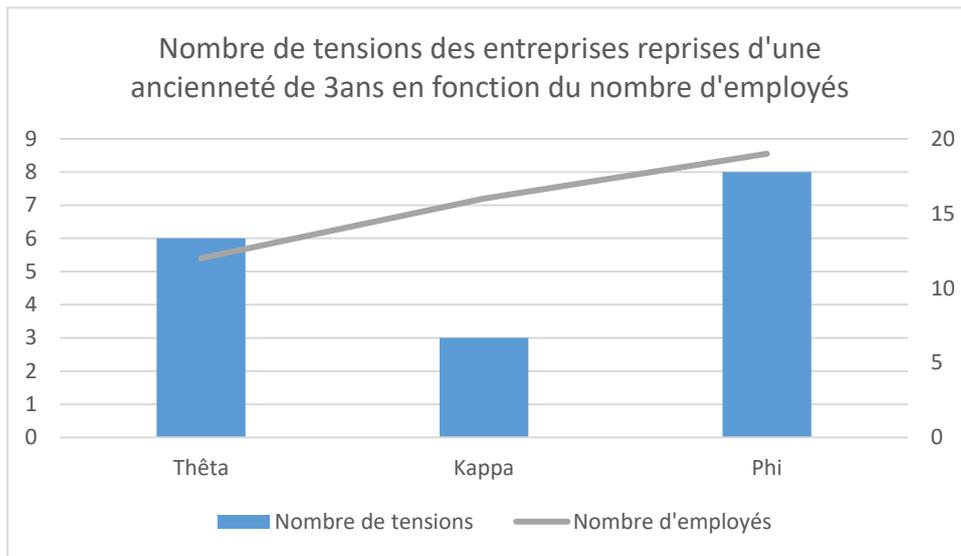
Figure 40 : Le nombre de tension des entreprises reprises avec une ancienneté de 3 ans



En comparant cette entreprise avec l'entreprise Kappa qui propose aussi des services, nous remarquons que cette dernière a un nombre de tensions moins élevé. Ceci peut s'expliquer en partie par la complexité du métier qui est moins élevée pour l'activité de vente de chaussures. En comparant les moyennes des entreprises industrielles et celles du service, nous trouvons les moyennes respectives sont : 6 et 6.5. Les entreprises du service ont plus de tensions que les entreprises industrielles. Toutefois, cet écart reste non significatif.

Dans la figure 41 ci-dessous, si nous croisons le nombre d'employés de ces deux entreprises, nous remarquons que malgré les nombres d'employés (16 pour Kappa et 19 pour Phi, soit un écart de 3 employés) proches, l'écart du nombre de tensions est de 7. Il n'existe pas de corrélation négative entre le nombre de tensions et le nombre d'employés.

**Figure 41 : Le nombre de tensions des entreprises reprises d'une ancienneté de 3 ans en fonction du nombre d'employés**



Nous rappelons que les moyennes du nombre de tensions en première, deuxième et troisième année pour toutes les entreprises confondues sont respectivement de 8, 7 et 6. Le nombre de tensions de la seule entreprise avec une ancienneté de 4 ans est 5 tensions alors que celui de la seule entreprise avec une ancienneté de 5 ans est de 4 tensions. Nous observons alors que dans notre échantillon le nombre de tensions diminue au fil des ans qui suivent l'entrée en entreprise d'un repreneur PPE. Nous avons essayé de comparer l'évolution des tensions vécues par les repreneurs des entreprises industrielles et de service durant les 5 années de reprise. Nous nous sommes basés alors sur les moyennes de chaque secteur qui sont résumées dans le tableau suivant (voir tableau 31).

Nous avons remarqué que dans notre échantillon de 17 entreprises, les repreneurs des entreprises industrielles font face à un nombre décroissant de tensions entre la première et la troisième année. A cause du manque d'entreprises industrielles dont l'ancienneté de la reprise est de 4 ans dans notre échantillon, nous ne pouvons pas déduire que le nombre de tensions diminue entre la première et la cinquième année. Quant aux repreneurs des entreprises de service de notre échantillon, le nombre de tension est variable, ne suivant pas un rythme en particulier entre la première et la quatrième année.

De manière générale, nos résultats relatifs à chaque groupe d'entreprises d'ancienneté particulière, montrent que le nombre de tensions ne varie pas vraiment selon le secteur. Comme le montre le tableau 31, nous ne pouvons pas déduire que le nombre de tension des repreneurs d'entreprises industrielles de notre échantillon est plus élevé que celui des repreneurs des

entreprises de service chaque année (notamment les trois premières années). Le croisement du nombre de tensions en fonction du nombre d'employés n'a pas donné de résultats significatifs (une corrélation plutôt positive ou plutôt négative). Cela nous amène à conclure, que la variabilité du nombre de tensions entre les différents cas d'entreprise est complexe et dépend de plusieurs variables comme l'expérience du repreneur, ses choix stratégiques, la situation financière de l'entreprise et ses ressources, la relation avec les partenaires, la structure du marché, la complexité du métier, la structure de l'entreprise etc.

Bien que nous ayons continué le croisement du nombre de tensions avec chacune de ses variables, nous ne parvenons pas à des conclusions pertinentes car il faut évaluer ces variables dans leur totalité et de manière simultanée. Nos différents résultats nous permettent de comprendre que chaque cas de reprise d'entreprise est unique et chaque repreneur fait face à une combinaison unique de tensions en fonction de la complexité de son entreprise.

Tableau 31 : La moyenne de tensions des entreprises reprises selon l'ancienneté de la reprise

	<b>Moyenne de tensions</b>		<b>Moyenne des tensions</b>
	<i>Secteur secondaire</i>	<i>Secteur tertiaire</i>	<i>Secteurs confondus</i>
<i>Ancienneté : =&lt;1 an</i>	9	6	7.5
<i>Ancienneté : 2 ans</i>	7	3	5
<i>Ancienneté : 3 ans</i>	6	5.5	5.75
<i>Ancienneté : 4 ans</i>	<i>Néant</i>	5	
<i>Ancienneté : 5 ans</i>	5	<i>Néant</i>	

## II. LA DYNAMIQUE STRUCTURELLE ET TEMPORELLE DES PARADOXES

Après avoir analysé les paradoxes de manière statique, nous allons traquer la trajectoire des paradoxes. Dans cette section, nous nous focalisons sur leurs dynamiques structurelle et temporelle.

### 2.1. Dynamique structurelle des paradoxes

La dynamique structurelle des paradoxes est relative à la dynamique des paradoxes dans l'espace, c'est-à-dire entre les polarités et entre les niveaux organisationnels (individu, groupe, organisation et extra-organisation).

L'aspect dynamique des paradoxes commence tout d'abord par une dynamique entre les deux pôles du paradoxe qui s'influencent de manière mutuelle. Cette influence est traduite par une relation de Push et Pull entre les deux pôles d'un paradoxe ou d'une dualité (Gaim et al., 2018). Bien que la relation entre les pôles puisse être contradictoire, un pôle peut être aussi complémentaire aidant l'autre pôle à exister de manière plus optimisée. Prenons par exemple la dualité *se rassurer vs rassurer les autres*. Elle peut représenter deux actions différentes assurées par le repreneur : l'une est de rassurer les différentes parties prenantes à la suite de son entrée et l'autre de se rassurer pour pouvoir assumer son rôle. Mais si nous lisons la citation suivante du repreneur de l'entreprise Thêta, nous remarquons que la relation entre les deux pôles est plus complexe, et non pas deux simples caractéristiques d'une action de réassurance.

« *Pour rassurer et rassurer les autres, je pense que ça va forcément de pair, je pense que pour rassurer les autres, il faut être confiant, il faut être positif, je pense que c'est très difficile de rassurer les autres quand on n'a pas réussi soi-même à être un minimum rassuré.* » (Thêta)

Grâce à cette citation, nous comprenons que les deux pôles s'influencent : des parties prenantes rassurées rassurent le repreneur et de même, un repreneur non rassuré ne peut pas rassurer les autres. Cette influence mutuelle peut s'appliquer aux différentes dualités et paradoxes recensés dans nos résultats. Il s'agit même d'une condition à leur nomination comme dualité ou paradoxe.

L'influence peut dépasser le cadre des deux polarités pour toucher les autres paradoxes et différents niveaux organisationnels. Nous allons commencer tout d'abord par étudier l'influence entre les paradoxes pour ensuite explorer leur coexistence entre les différents niveaux.

### ***2.1.1. Dynamique entre les paradoxes***

Bien qu'il existe une multitude de typologies de paradoxes au sein des organisations, la relation entre eux n'a pas été suffisamment explorée dans la littérature. Quelques exceptions peuvent être citées : la recherche de Henriksen et al. (2021) avance l'idée que « *un paradoxe ne vient jamais seul* » (p. 1). Les auteurs mettent en lumière des interactions entre des paradoxes mais ceux-ci sont limités aux paradoxes de *Leadership*. De même, le modèle de Sheep et al. (2017) présente les relations entre les paradoxes sous forme de nœuds avec différents types de relations (déclenchement, contrainte...). En revanche, le nombre de paradoxes traités reste limité. Nous avons donc besoin d'une lecture à la fois plus profonde et plus holistique, montrant tous les paradoxes qui coexistent et les relations qui les relient. Lors de la présentation des typologies des paradoxes, nous avons souligné que les catégories de polarités sont interconnectées. Dans ce qui suit, nous étudions le détail de ces relations.

Dans cette recherche, nous avons choisi aléatoirement le cas d'une entreprise pour étudier l'interconnexion entre ses paradoxes. Il s'agit du cas de l'entreprise Kilo. Nous rappelons qu'il s'agit d'une entreprise industrielle reprise en 2019 par un repreneur PPE âgé de 52 ans. Elle est spécialisée dans la fabrication d'équipements industriels automatiques. Elle est composée de 8 employés.

Cette étape de généralisation de liens tire ses racines de la phase de mise en relation des catégories (processus d'analyse par théorisation ancrée). Même avant cette phase, en lisant les retranscriptions d'entretiens, il était clair à travers les verbatims du repreneur que les différentes catégories étaient interreliées. Les liens de différentes natures ont été générés de manière inductive en partant des verbatims du repreneur, qui décrit de manière explicite les liens entre les polarités (ou plutôt les actions ou les événements). Nous illustrons une partie des relations entre les différentes polarités et nous présentons in fine le système global de polarités.

Concernant le style de management, le repreneur donne de l'autonomie aux employés mais contrôle certains aspects comme la performance, l'autonomie des employés dans les projets, mais pas leur travail au quotidien.

« Le contrôle ce n'est pas le contrôle du travail des gens . C'est le contrôle de la santé de l'entreprise à travers des indicateurs. On contrôle l'autonomie des personnes dans le projet, et on contrôle la performance de la société au sens large. On n'est pas dans un modèle du contrôle du bien fait. »

Cette autonomie est motivée par une confiance donnée aux employés qui s'acquiert petit à petit.

« Si on ne donne pas confiance, et si on ne donne pas de l'autonomie aux personnes, le projet ne peut pas se développer. »

Selon le repreneur, cette autonomie des employés favorise leur flexibilité au niveau de la production et au niveau commercial ainsi que l'optimisation de leurs performances, alors que le contrôle assure une certaine rigueur.

« Contrôler et être rigoureux, avoir des indicateurs pertinents et puis à côté de ça, il faut jongler, avec l'autonomie des personnes, pour obtenir le meilleur d'eux, et puis, la flexibilité commerciale essentiellement, et puis insuffler ça dans l'équipe. C'est-à-dire, les gens, chacun de nous, doit être en mesure de passer d'un sujet à un autre. »

La rigueur, quant à elle, implique la réussite de l'entreprise.

« Réussir une entreprise, développer une activité ça demande de la rigueur dans la gestion et du contrôle. »

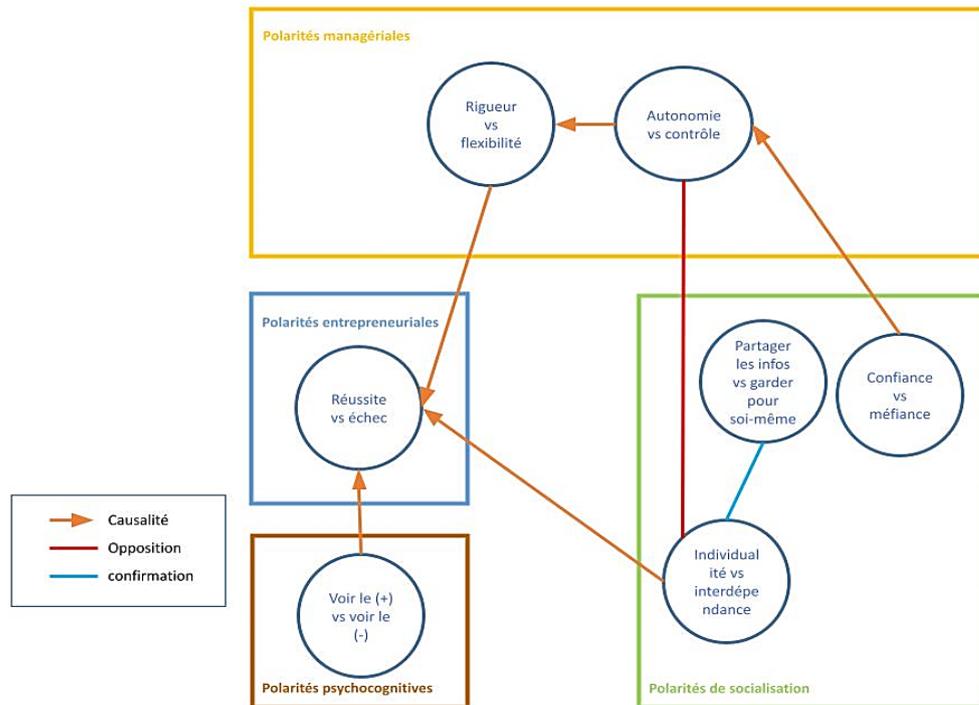
Toutefois, cette autonomie s'oppose à l'interconnexion et l'interdépendance entre les membres de l'équipe. Chaque membre est autonome mais son travail dépend du travail de l'autre. Il y a donc une relation d'opposition entre les polarités *autonomie vs contrôle* et *interdépendance vs individualité*. Selon le repreneur, les tâches opérationnelles sont réalisées avec l'équipe alors que les activités de fond ou stratégiques sont faites l'après-midi de manière individuelle.

La réussite ou l'échec de l'entreprise sont influencés par l'attitude positive du repreneur. Il voit souvent « le verre à moitié plein » et détecte les opportunités lors des épreuves difficiles (échec ou crise).

Par ailleurs, la réussite de l'entreprise, selon le repreneur repose sur les employés. C'est le fruit de l'interconnexion entre le repreneur et ses employés. En effet, le repreneur développe une culture de groupe, de partage d'informations et d'entraide. Il souhaite rompre avec les styles de management classiques basés sur un dirigeant qui dispose de toutes les connaissances et qui contrôle tout le monde.

De ce fait, il existe une interaction entre les paradoxes de différentes catégories : managériales, entrepreneuriales, psycho-cognitives et de socialisation. Ces interconnexions sont présentées comme suit dans la figure 42.

**Figure 42 : L'interconnexion entre les polarités managériales, de socialisation, psycho-cognitives et entrepreneuriales (cas Kilo)**



Le repreneur de l'entreprise Kilo affirme qu'il se fait aider par ses employés mais aussi qu'il a sa valeur ajoutée. En effet, il peut prendre des décisions seul, mais tout en reposant sur ses employés concernant la partie technique. Le repreneur n'hésite pas à avoir un discours franc et à communiquer son ignorance auprès de ses employés.

« Ça reste vrai, et ça le restera je pense longtemps. En tout cas sur la partie technique, je serai toujours en retrait des personnes de l'équipe qui ont de meilleures formations que moi, et plus d'expérience et de connaissances sur les sujets que l'on gère. Mais ça ne veut pas dire que je n'apporte pas. Là c'est un angle de lecture purement technique. Donc oui, on peut être stagiaire ou apprenti d'une fonction de l'entreprise, et puis la diriger. Il y a des dirigeants d'entreprise qui ne comprennent rien à la finance. Il y a deux choses, c'est-à-dire qu'en interne vers les collaborateurs c'est avoir ce discours franc : dire effectivement que la maîtrise est chez eux et pas chez le dirigeant. »

Cette *interdépendance vs individualité* est en cohérence avec ce que le repreneur affirme sur la gestion des informations dont il dispose. Il explique qu'il partage une partie des informations avec ses employés, alors que d'autres restent confidentielles. Il explique ceci par la valeur ajoutée pour les employés, jugée faible :

« *Diriger veut dire aussi faire le choix de ne pas tout partager pour protéger aussi, pas simplement pour cacher. Certains le font pour cacher une réalité, mais c'est aussi avant tout parce que ça n'apporte rien. Chacun a son niveau. Ce n'est pas un manque de respect. On partage l'activité. On partage la vision, on partage les difficultés techniques et opérationnelles. Mais derrière ce partage il y a une explication. Après il y a des choses qui nous concernent nous, dirigeants, parce que c'est à notre niveau. C'est à nous de prendre des décisions.* »

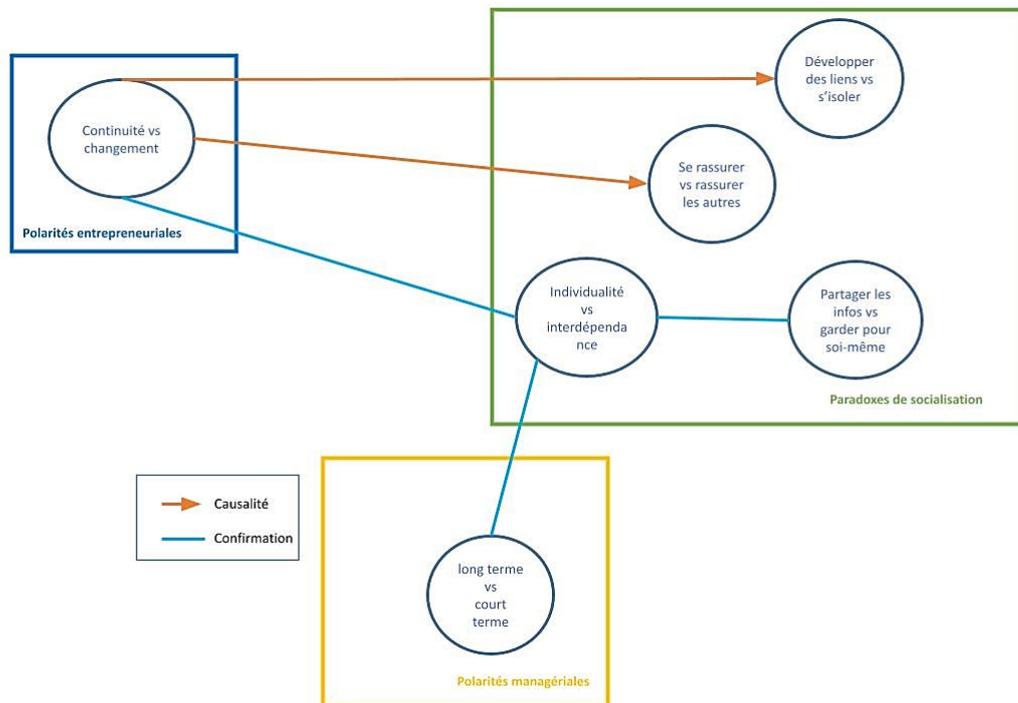
De l'autre côté, le partage de certaines informations traduit bien la culture de travail collectif et de partage développée au sein de l'entreprise. Nous ajoutons alors les deux polarités pour partager *des informations vs garder pour soi-même* au réseau de polarités avec un lien de confirmation.

L'interdépendance et le partage d'information et de travail avec les employés est un changement pour l'entreprise Kilo. Le prédécesseur était sur un autre mode de management et de gestion des connaissances.

« *C'est une évolution, car l'ancien dirigeant, maîtrisait tout. Lui, il est l'expert de tout. C'est plus un changement que l'on opère. C'est de dire les experts ça doit être les équipes. Ça ne doit pas être le dirigeant parce que c'est trop dangereux.* »

Il s'agit donc d'une relation de confirmation entre la polarité *changement de la dualité continuité vs changement* et la polarité *interdépendance de la dualité individualité vs interdépendance*. Par conséquent, nous avons des relations entre des paradoxes de différents types : management, socialisation et entrepreneuriat. Ces relations sont détaillées dans la figure ci-dessous (Cf. figure 43) :

**Figure 43 : Interconnexion entre les polarités entrepreneuriales, les polarités de management et de socialisation (cas Kilo)**



Le changement coexiste avec la continuité. En effet, le repreneur a changé certains éléments et en a maintenu d'autres. La continuité, voire la stabilité, de certains éléments a permis de rassurer les parties prenantes comme les clients ou les employés :

« *Rassurer les autres, les collaborateurs. Le révélateur de ça c'est la stabilité. S'il n'y a pas un départ massif des salariés, c'est qu'on les a rassurés par rapport à un discours que l'on a. Même chose coté client. Si le client ne va pas trop chercher ailleurs, s'il n'y a pas la perte aux feux et qu'au contraire on renforce, c'est qu'on les a rassurés. Dans l'approche du projet, ça ne veut pas dire que tout est gagné. Mais, ça permet de stabiliser un peu. Et puis, c'est ça qui nous rassure aussi.* »

Le changement des supports de communication, par exemple, et de la charte de communication permettent à l'entreprise de se faire connaître et développer des liens avec des clients. Le partage des informations avec les employés à la fin de l'année représentait un changement voire un choc pour les employés qui n'étaient pas habitués à ce genre d'action. C'est un changement pour l'organisation et ses habitudes.

La flexibilité de l'équipe permet de faire face aux incertitudes (lien « réponse » dans la figure ci-dessous). L'entreprise dispose certes de « certitudes » à travers les plans, les indicateurs et

les informations qu'elle collecte. En revanche, il y a une marge d'inconnu et d'incertitude à gérer. La flexibilité et la polyvalence des équipes sont alors des capacités clés.

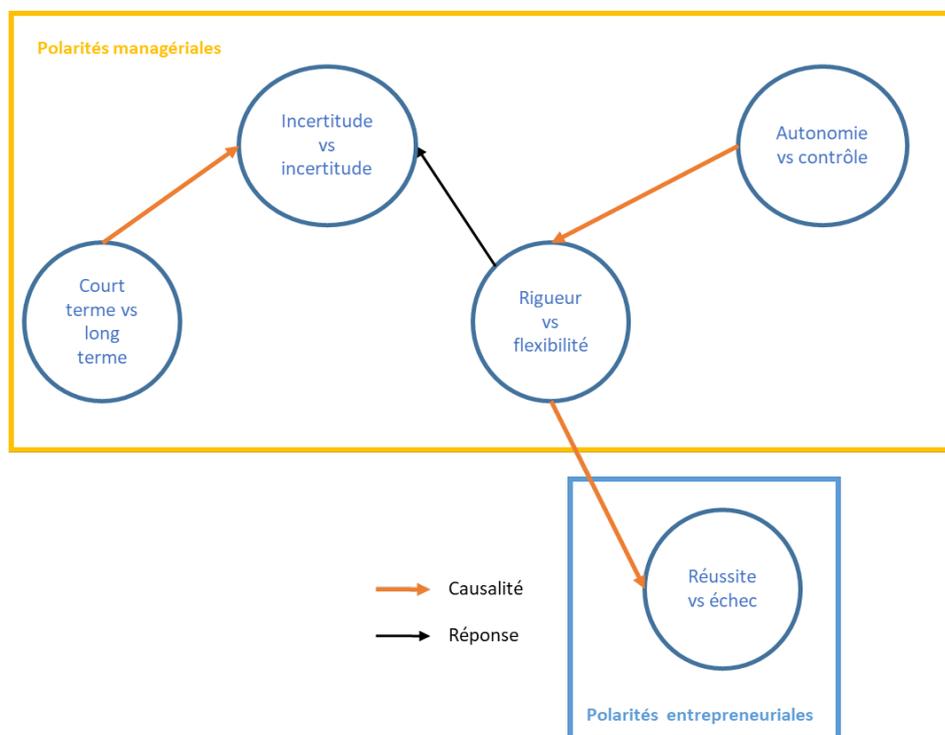
« Le coté flexible de l'entreprise : c'est-à-dire qu'on planifie des choses, puis après, il y a les urgences, les appels, les clients, qui sont dans une difficulté, ou une panne. C'est la notion de service, la notion de support qu'il faut avoir en permanence à l'esprit. Oui, c'est une dualité, qu'on gère. »

L'aspect *court terme vs long terme* est en interconnexion avec les polarités *certitude vs incertitude*. En effet, la certitude est assurée sur le « long terme » pour ne pas être en changement permanent.

« C'est de construire un peu une feuille de route en termes de commercial, technique et financier, et puis après, on essaie de pas être sur le court terme sur ces parties-là. Sinon, on bouge sans arrêt. Il ne faut pas au bout d'un mois se dire mince. On s'est trompé, on revient en arrière. Pour moi ces actions-là elles sont au semestre, à l'année mais pas à la semaine. Donc il ne faut pas être dans l'ultra court terme parce que sinon, on ne vit plus et on change sans arrêt. »

Les relations sont représentées dans la figure ci-dessous.

**Figure 44 : L'interconnexion entre les polarités managériales et les polarités entrepreneuriales (Cas Kilo)**



Cette reprise a été financée par un emprunt bancaire. Pour le repreneur, rembourser sa dette assure en quelque sorte la pérennité de l'entreprise et donc sa survie sur le long terme.

« Rembourser c'est un investissement. C'est assurer la sérénité de l'entreprise. »

La stratégie de remboursement de l'entreprise est planifiée. L'établissement de budgets et l'analyse des indicateurs de l'entreprise permettent au repreneur de décider quand rembourser sa dette en période d'incertitude.

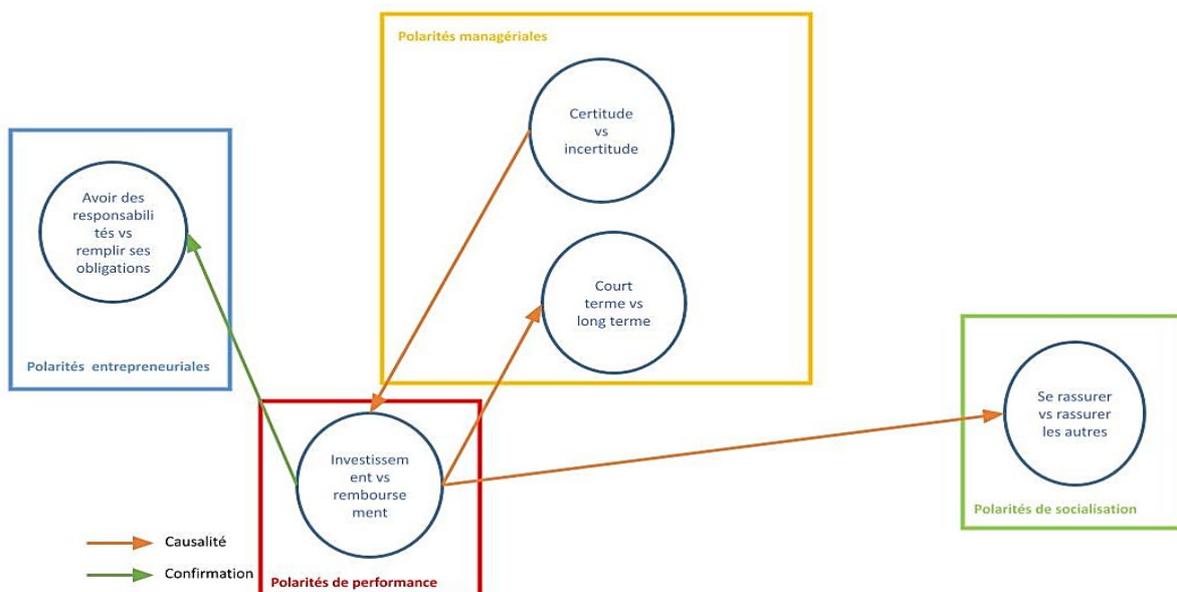
« Notre analyse dit qu'on est en mesure de rembourser ».

Le remboursement de la dette, en période de crise (la Covid 19) permet de rassurer les parties prenantes et d'améliorer l'image de solvabilité de l'entreprise. Cela montre aussi que l'entreprise tient ses engagements.

« On envoie un signal fort aux banques pour dire malgré cette crise, et la grande difficulté qu'on a, on assume nos engagements... On envoie une valeur importante à nos partenaires. »

Ces différentes relations sont illustrées ainsi.

**Figure 45 : L'interconnexion entre les polarités managériales, entrepreneuriales, de socialisation et de performance (Cas Kilo)**

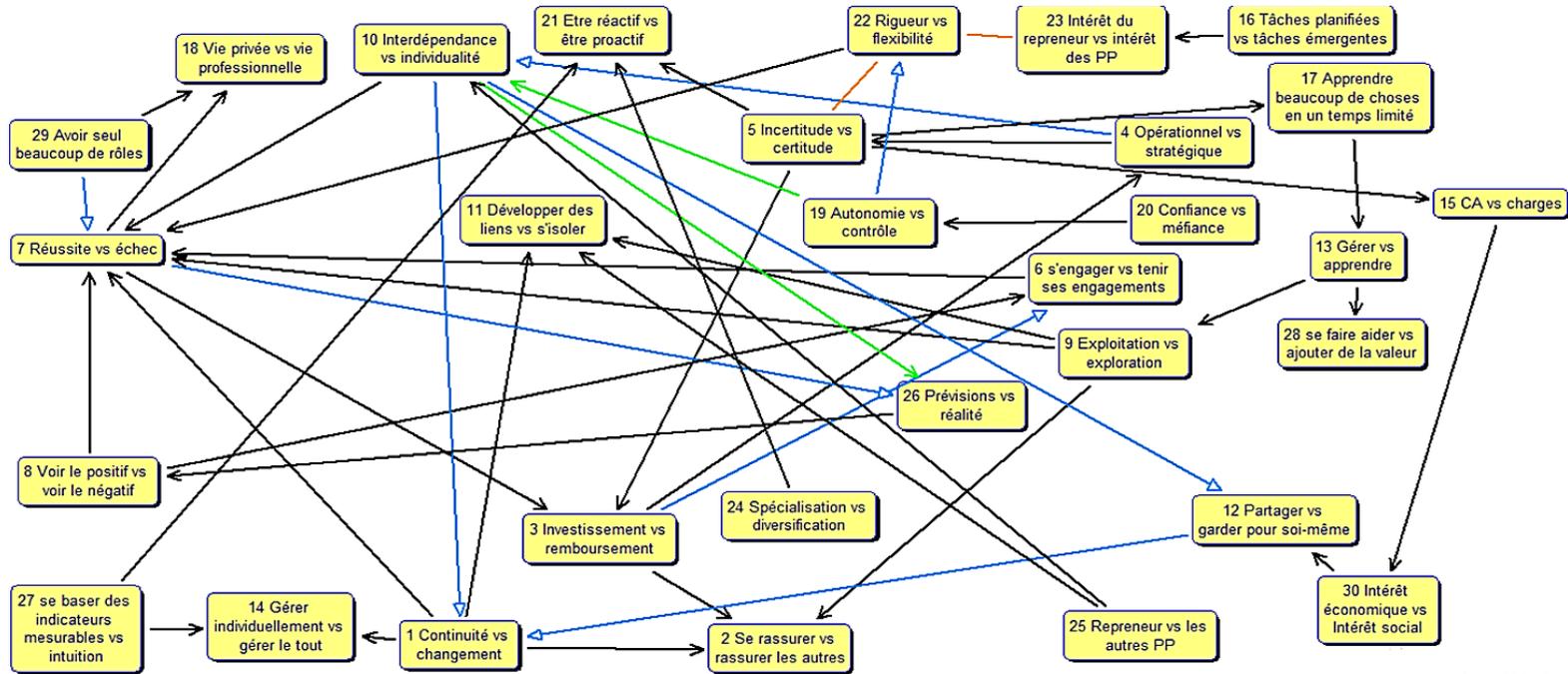


Après avoir analysé et illustré toutes les relations grâce aux verbatims du repreneur lors des deux entretiens (d'exploration et d'approfondissement), nous avons obtenu la figure suivante (voir figure 46). Il s'agit d'une carte cognitive qui est définie comme :

*« Une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier. »* (Audet et Cossette, 1994, p. 34).

La figure suivante représente la représentation mentale du chercheur des relations existantes entre les différentes polarités de l'entreprise qui ont été recensées. Cette carte cognitive a été élaborée grâce au logiciel Décision Explorer. Les chiffres dans les cases jaunes n'ont aucune signification et n'indiquent que le numéro de l'élément créé. Malheureusement, l'interface ne permet pas de visualiser les liens par catégorie ; mais ce qui est important pour nous est de montrer que l'entreprise reprise est constituée d'un système complexe de polarités en interconnexion. Chaque polarité a un lien avec une autre polarité. Il est vrai que le modèle de polarités sous forme de réseau n'a été appliqué qu'au cas Kilo. Faute de temps, nous avons appliqué cette analyse à un seul cas. Mais, ce travail peut être applicable à tous les autres cas de reprises de notre échantillon . Nous avons repéré différents liens dans les différentes retranscriptions des repreneurs et la complexité des relations entre les différentes polarités sont présentes dans les différents cas de reprise. La figure 46 illustre le réseau de polarités interconnectées du cas d'entreprise Kilo.

Figure 46 : La dynamique entre les polarités de l'entreprise Kilo

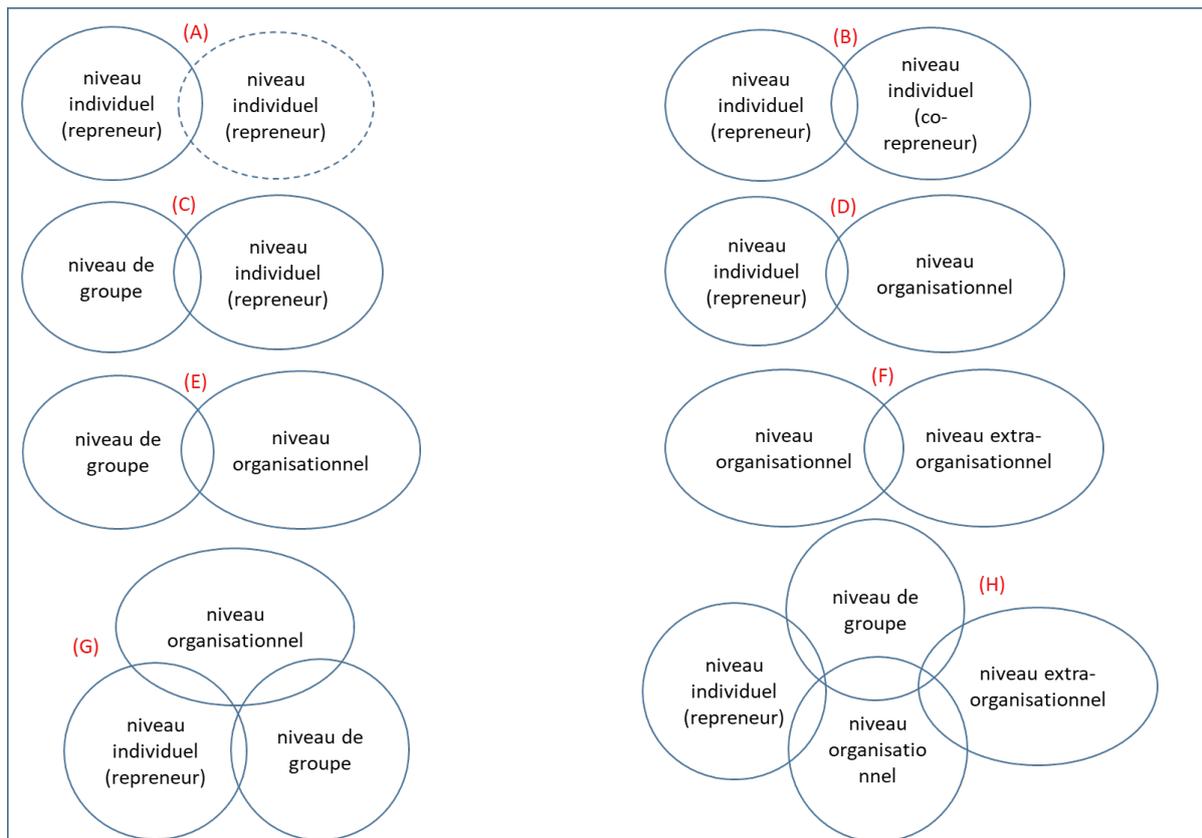


### ***2.1.2. Dynamique des paradoxes entre les niveaux organisationnels***

Dans cette sous-section, nous étudions la dynamique du paradoxe non plus entre les catégories, ou selon sa relation avec les autres, mais entre les niveaux organisationnels. Nos résultats relatifs aux paradoxes vécus par les repreneurs PPE (niveau individuel) montrent qu'ils sont conformes aux paradoxes organisationnels (ex : modèle de Smith et Lewis (2011)). Ceci peut s'expliquer par la relation fusionnelle entre le repreneur et son entreprise (De Boislandelle et Estève, 2015). Nous étudions deux aspects liés aux paradoxes : l'aspect ontologique et l'aspect épistémologique. L'aspect épistémologique relève de la perception de l'acteur de la tension, alors que l'aspect ontologique relève de la réalité et de l'existence ontologique du paradoxe (Schad et Bansal, 2018). Le paradoxe, épistémologiquement peut être perçu par le repreneur. En revanche, ontologiquement, il peut être au niveau individuel (repreneur) mais aussi du groupe (incluant le repreneur), de l'organisation ou extra organisation (la famille, les amis, le pairs, les partenaires, etc.).

De ces interconnexions entre les niveaux naissent différents cas de figure (voir figure 47). Ces cas A, B, C, D, E, F, G sont tous illustrés par des exemples empiriques issus de nos études de cas. Le paradoxe peut alors être multiniveaux. Par exemple, il peut être au même niveau individuel comme l'exploitation personnelle vs l'exploration personnelle (cas A), le repreneur et ses préférences vs le co-repreneur et ses préférences (cas B), le contrôle par le repreneur vs autonomie donnée aux employés (cas C), l'intérêt du repreneur vs l'intérêt de l'entreprise (cas D), l'intérêt économique vs l'intérêt social (cas E), l'intérêt du repreneur vs l'intérêt des employés vs l'intérêt de l'entreprise (cas F), l'intérêt de l'entreprise vs l'intérêt du client (cas G) et finalement l'intérêt du repreneur vs l'intérêt des employés vs l'intérêt de l'entreprise vs l'intérêt des parties prenantes (cas H). L'annexe I détaille les niveaux ontologique et épistémologique de toutes les polarités recensées dans le chapitre 5.

**Figure 47 : Les différents cas de l'ontologie d'un paradoxe multiniveaux**



Ce que nous cherchons à montrer ici c'est que les paradoxes et les différentes polarités vécues par le repreneur ont un aspect épistémologique ; elles sont vécues au niveau individuel. Mais ontologiquement, les tensions sont vécues à différents niveaux organisationnels. Puisque le repreneur PPE est le seul responsable dans l'entreprise, il fait face à plusieurs tensions qui ne le concernent pas peut-être mais qu'il doit gérer. On peut citer la responsabilité envers lui-même puisqu'il s'est engagé dans l'entreprise et donc il cherche une satisfaction personnelle, la responsabilité envers les employés ; cela correspond à toutes les polarités liées aux intérêts, à la motivation, à la socialisation, à l'entrepreneuriat et au management.

Nous pouvons citer également, les polarités qui engagent l'entreprise comme investir ou rembourser ses dettes. Il est vrai que cette dualité/paradoxe concerne l'entreprise mais la tension est vécue au niveau du repreneur car c'est à lui de prendre les décisions.

Les conflits d'intérêts et les différences identitaires et culturelles peuvent engager le repreneur, mais également les parties prenantes externes (*intérêt de l'entreprise vs intérêt des parties prenantes, continuité vs changement...*).

Analysons la citation suivante du repreneur de l'entreprise Upsilon.

« *Les trois premières années : manque de confiance, difficultés avec des salariés. Je vous ai parlé de vol dans les magasins, des choses comme ça. Tout ça a créé du stress, de la tension. Financièrement, les indicateurs financiers de l'entreprise chutent, impactent la vie privée, celle de ma compagne.* » (Upsilon)

Le paradoxe *confiance* vs *méfiance* est au niveau des employés et de l'organisation. Les tensions sont saillantes et sont ressenties par le repreneur qui analyse la situation et crée du sens. Cette tension, qui concerne le niveau de groupe et le niveau organisationnel est ressentie au niveau individuel (le repreneur), impacte sa vie privée ainsi que celle de sa compagne. On est ici sur un niveau extra-organisationnel.

## **2.2.Dynamique temporelle des paradoxes : cycle de vie d'un paradoxe**

Lors de l'étude de l'évolution des paradoxes, nous avons fait le choix de ne pas les étudier selon les deux étapes de la phase d'entrée (étape de transition et étape de management post reprise). Nous avançons l'idée que les deux étapes sont interconnectées et peuvent être fusionnées. Il est difficile de préciser le moment de passage d'une étape vers une autre quand on s'intéresse au comportement du repreneur.

En outre, même si l'étape de management post reprise est marquée par la sortie du cédant, il reste encore symboliquement présent dans l'entreprise à travers ses réalisations et sa culture et surtout dans la représentation de ses employés qui peuvent le comparer au repreneur. En outre, le repreneur peut covivre avec le cédant avant la reprise effective de l'entreprise. De plus, certains éléments marquant la deuxième étape trouvent leurs racines lors de la première. Les deux phases sont interconnectées et difficilement dissociables. Pour ces différentes raisons, nous avons souhaité présenter la trajectoire des paradoxes en les considérant comme des polarités dynamiques qui évoluent au fil du temps.

Nous rappelons que lors des entretiens de la phase d'approfondissement, nous avons pu demander à certains repreneurs de nous décrire l'évolution de certaines ou de la totalité des polarités présentées lors de l'entrevue. Nous avons utilisé les verbatims des repreneurs pour repérer dans le temps l'émergence des polarités et leur évolution. Notre analyse de la dynamique des paradoxes a montré qu'il existe trois grandes phases dans le cycle de vie d'un paradoxe : émergence du paradoxe, continuité du paradoxe et disparition (de la contradiction).

### 2.2.1. La trajectoire du paradoxe

#### A) L'émergence

En réfléchissant à l'émergence du paradoxe, nous avons exploré la relation entre toutes ces notions proches (dualité, paradoxe, contradiction et tension), nous avons pu constater qu'elles sont interreliées (voir figure 48) : deux polarités interreliées et qui durent dans le temps constituent donc la base d'une dualité (flèche  $\Rightarrow$ ). La dualité, majorée par une contradiction, donne un paradoxe (flèche  $\dashrightarrow$ ). Ce dernier peut être formulé par un individu comme un dilemme nécessitant un choix. Le paradoxe et la contradiction sont sources de tension (flèche  $\rightarrow$ ).

Ces différentes notions peuvent être modélisées dans les formules suivantes (voir encadré) et la figure 48. Elles peuvent être utilisées éventuellement (dans d'autres recherches) pour mesurer le degré de tension ou la corrélation entre les différentes notions proches notamment : contradiction, dilemme et dualité. La littérature sur les paradoxes manque toujours d'études quantitatives ou de modèles mathématiques pour mesurer le paradoxe puisqu'il s'agit d'un concept abstrait difficile à mesurer.

Soient **D**=dualité, **a** et **b**=polarités (deux pôles), **t**=temps, **P**=paradoxe, **c**=contradiction

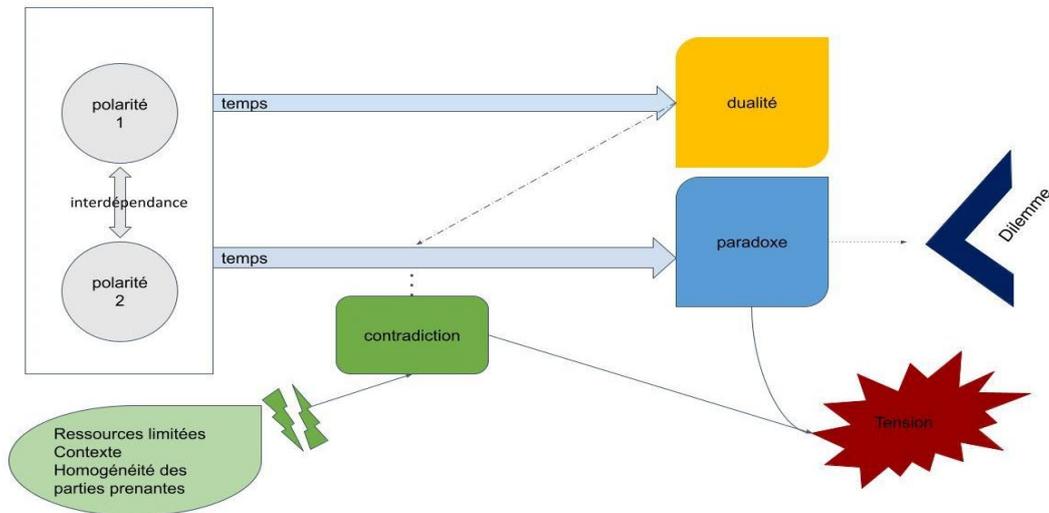
$$D = (a * b) * t$$

$$P = D * c$$

$$d = (D * c) / b * t * c \text{ ou } (D * c) / a * t * c$$

A travers ces formules, nous avons pu modéliser la relation entre les trois notions proches : dualité, contradiction et paradoxe. Cette relation est aussi schématisée dans la figure suivante :

**Figure 48 : La relation entre le paradoxe et les notions proches dualité, dilemme et contradiction**



Plusieurs paradoxes sont inhérents à l'entreprise et son activité : par exemple les paradoxes de management sont liés à l'activité de management, les paradoxes de performance sont liés à la performance de l'entreprise, les paradoxes de socialisation sont liés au processus de socialisation du repreneur. De ce fait, les paradoxes existent, quel que soit le dirigeant et quel que soit son niveau de conscience de leur existence.

Le repreneur peut être conscient ou inconscient de leur existence. Même s'il est inconscient, il y répond quand même. Après leur émergence, ils montent à la surface et deviennent saillants. Avant cette étape, ils sont latents. Les paradoxes sont latents tant qu'il n'y a pas de contradiction ou de déséquilibre entre les deux polarités. Nous sommes alors face à une dualité. La saillance se traduit pour nous par la création de tension chez le repreneur.

Une fois le repreneur entré dans l'entreprise, certains paradoxes deviennent saillants et engendrent une tension durable ressentie par le repreneur. Une fois le paradoxe saillant, le repreneur crée du sens de la situation (pas sous forme de paradoxe) et y répond. L'interaction du repreneur avec les différentes parties prenantes peut engendrer des paradoxes saillants marqués par des contradictions ou des oppositions. Le contexte les fait émerger.

« Ça a duré pour nous deux ans, deux ans c'était difficile. La durée d'un projet c'est un an. Il faut un contrat. Quand on était rentrés, il y avait des contrats en cours qu'il fallait finir. Mais il fallait absolument aussi obtenir un nouveau contrat. Maintenant, la machine est en route. On a des clients. On a des contrats. On a une bonne visibilité. Donc voilà, il y avait ce problème de besoins après la reprise. C'est une reprise de faillite quoi ! » (Gamma)

La contradiction, le déséquilibre ou le changement les rend saillants. Les contradictions sont spécifiques à l'expérience du repreneur et à son interaction avec son environnement. Pour cette raison, les paradoxes saillants du repreneur peuvent être différents de ceux du prédécesseur. Quand les paradoxes deviennent saillants, le repreneur peut créer du sens de la situation, mais sans formuler des paradoxes. En demandant à certains repreneurs s'ils sont conscients ou non de la présence de paradoxes, ils affirment qu'ils sont conscients des problèmes mais qu'ils ne les formulent pas forcément en tant que paradoxes. Si les repreneurs sont conscients des problèmes mais ne les formulent pas en tant que paradoxes, il s'agit là de « la non-formulation comme paradoxe ». Dans ce cas, le repreneur a une réponse mais qui ne repose pas sur une conception paradoxale du problème. Nous ne pouvons pas donc parler de management de paradoxes puisque ceci traduit implicitement une réponse raisonnée. Pour résumer, le paradoxe suit le processus suivant (Cf. figure 49) :

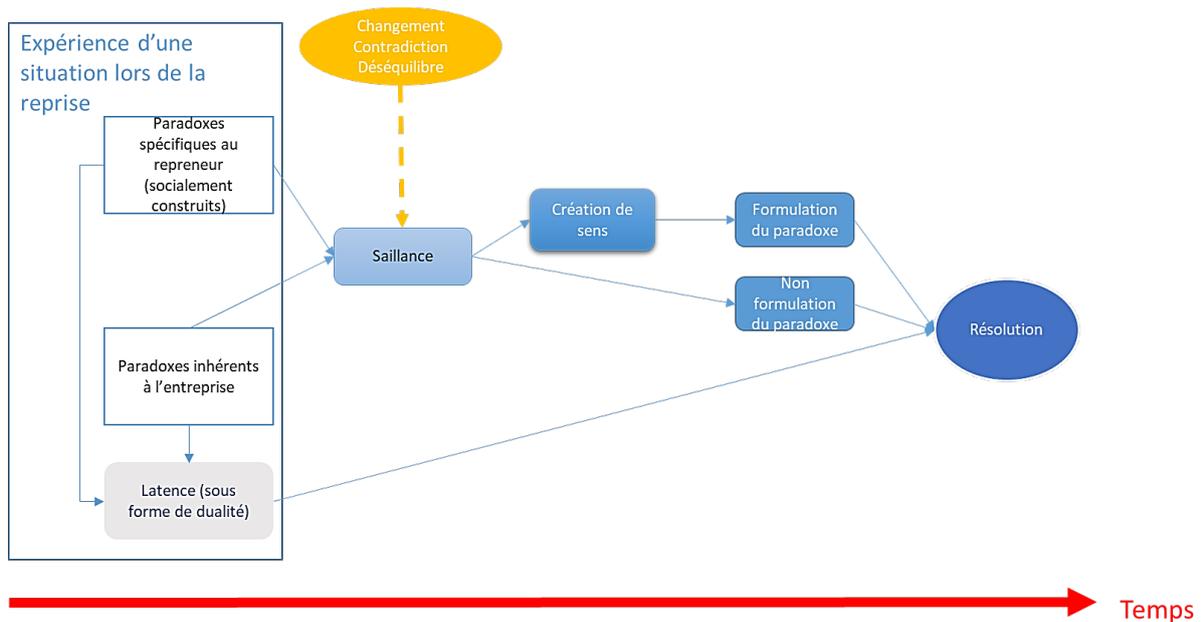
Les témoignages suivants des repreneurs montrent qu'ils n'utilisent pas la notion de paradoxe lors de la réflexion autour d'une situation à gérer.

*« Je ne me rends pas toujours compte mais pour la plupart, pour pas mal de choses, je me rends compte des difficultés ou des décisions à prendre. Mais je ne suis pas sûr de me rendre compte au point de la façon dont vous l'avez expliquée ou représentée dans vos slides. Je pense que ce n'est pas si flagrant pour moi. » (Sigma)*

*« Souvent on traite les choses comme ça. Moi forcément, je n'ai pas ce recul-là, de dire oui tiens, il y a ce paradoxe. Ça peut être paradoxal de voir ça. Mais non je n'ai pas ça. Je ne me pose pas ces questions-là. » (Kappa)*

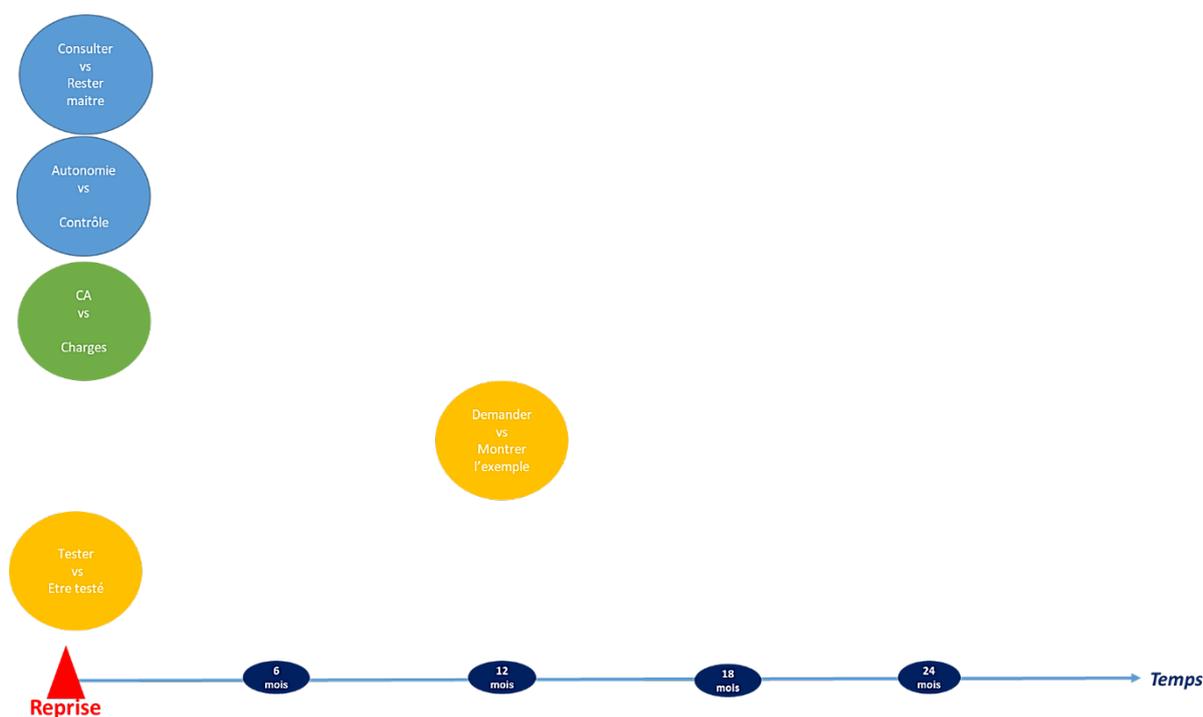
A l'issue de cette étape de création de sens, le repreneur décide de la réponse possible à la situation, c'est-à-dire choisit délibérément une stratégie de réponse bien définie. Cela sera éventuellement le cas des repreneurs avec qui nous avons fait des entrevues et qui sont conscients de la présence de paradoxes dans leurs entreprises (à l'issue de notre entretien d'approfondissement).

**Figure 49 : La phase d'émergence du paradoxe**



Il est à préciser que les polarités n'ont pas la même date ou période d'apparition. Nous avons choisi parmi les cinq cas de reprises analysés, le cas de reprise de l'entreprise Sigma pour explorer l'évolution des paradoxes parce que les verbatims du repreneur expriment l'évolution des paradoxes, des dualités aussi bien que des contradictions. Par exemple, d'après la figure suivante (Cf. figure 50) qui illustre l'émergence de quelques polarités de l'entreprise Sigma, il existe des polarités qui apparaissent dès l'entrée du repreneur comme les paradoxes *consulter vs rester maître* ou *autonomie vs contrôle*. C'est le cas aussi des contradictions comme *revenus vs charges* et des dualités comme *tester vs se faire tester*. En revanche, la dualité *demander vs montrer l'exemple* a émergé au bout d'un an. Elle a émergé mais n'a pas constitué une source de tension pour le repreneur.

**Figure 50 : L'émergence de quelques polarités de l'entreprise Sigma**



Dans ce qui suit, nous allons étudier l'évolution des polarités à la suite de leur émergence.

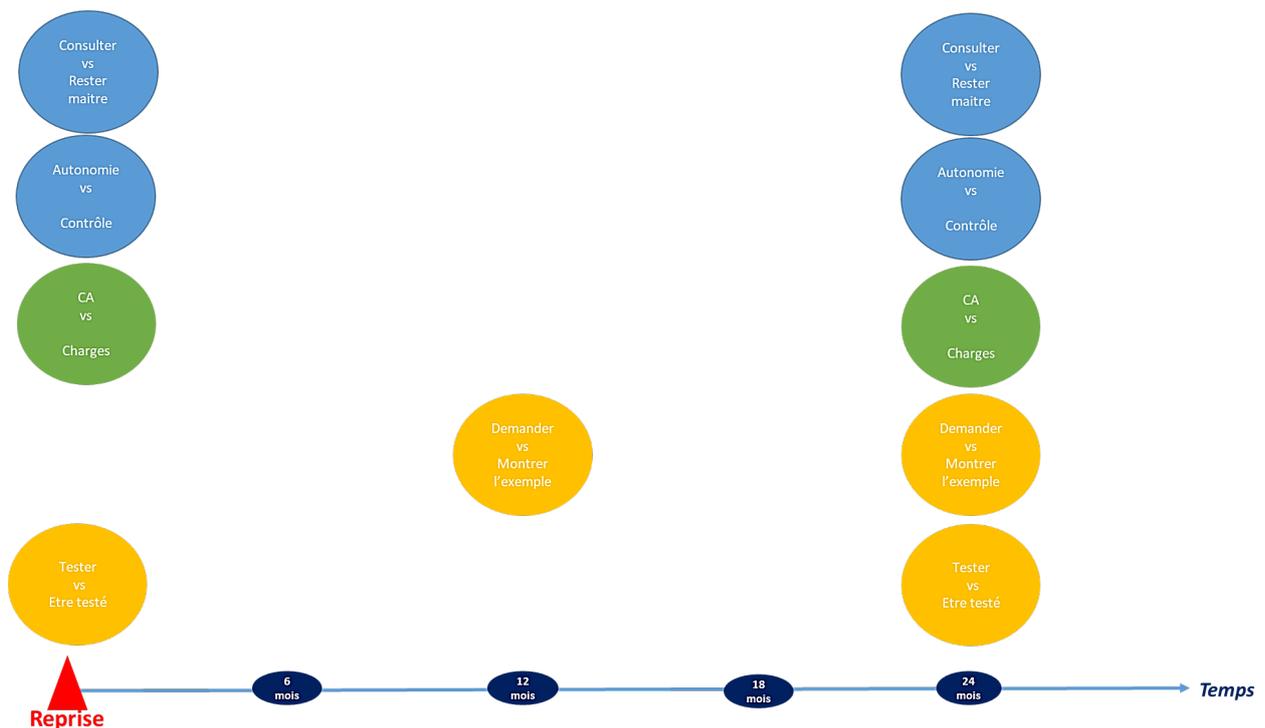
### ***B) La continuité***

Un paradoxe est une tension durable entre deux pôles interconnectés et opposés. Le choix d'un pôle parmi les deux pôles d'un paradoxe est par nature impossible. Par conséquent le paradoxe est toujours présent. Les verbatims du repreneur de l'entreprise Sigma, par exemple, prouvent la persistance de paradoxe *développer des liens vs s'isoler*.

« Bah après développer des liens. Il faut travailler pour construire les réponses aux échanges qu'on a pu avoir. Donc, c'est ça qui fait qu'il y a un cycle. C'est-à-dire, on garde toujours un développement de liens. Il faut avoir du temps pour construire, et donc ça, il faut un petit peu s'isoler pour y parvenir. » (Sigma)

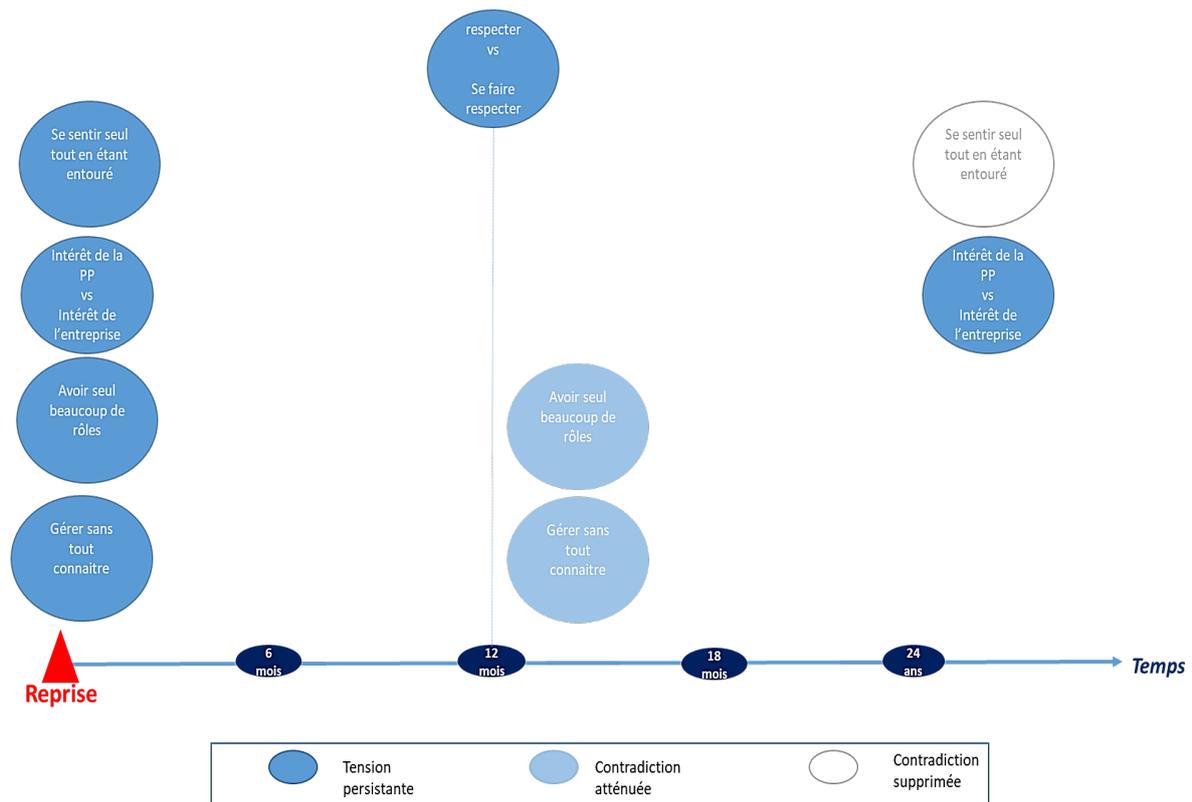
Les verbatims du repreneur de l'entreprise Sigma ont montré que les paradoxes, les dualités et les contradictions continuent à exister à travers le temps. Ceci est illustré dans la figure suivante (Cf. figure 51).

**Figure 51 : L'évolution de quelques polarités de l'entreprise Sigma durant 2 ans**



Même si les polarités persistent, le degré de saillance ou de tension peut s'atténuer au fil du temps. Nous rappelons que la tension est plutôt relative à l'existence d'une contradiction. La figure suivante (Cf. figure 52) montre que ce sont plutôt les tensions liées aux contradictions qui s'atténuent au fil du temps. C'est le cas des contradictions comme *avoir seul beaucoup de rôles*, *gérer sans tout connaître* ou *attentes vs réalité*. La perception de l'atténuation de la tension est donc un fait cognitif. Nous illustrons l'atténuation de la tension à travers la dégradation des couleurs des cercles du paradoxe ou de la contradiction.

**Figure 52 : L'évolution de quelques exemples de polarités du repreneur de l'entreprise Sigma**



Ce cas d'entreprise comprend également un cas de disparition d'une contradiction : *se sentir seul tout en étant entouré*. (la phase de disparition sera expliquée en détail dans la partie suivante).

La continuité d'un paradoxe peut être accompagnée d'une accentuation de la tension. Prenons l'exemple suivant : *se sentir seul tout en étant entouré dans l'entreprise*. En demandant l'avis du repreneur concernant ce paradoxe il a affirmé :

« Oui. C'est vrai c'est très vrai de plus en plus je trouve. » (Omega)

En demandant les raisons de l'accentuation de cette tension il a répondu :

« Parce qu'il y a un contexte où il faut prendre des décisions qui sont importantes. Le contexte nous oblige à prendre des décisions. On est seul à les prendre. » (Omega)

Cette affirmation montre que l'impact de l'environnement n'est pas lié uniquement à la phase de l'émergence, mais continue son effet tout au long du cycle de vie du paradoxe. Cette expérience est unique à ce repreneur car bien qu'elle continue dans le cas de l'entreprise Kappa ou Omega, elle a disparu dans le cas de l'entreprise Upsilon.

Contextualiser la continuité d'un paradoxe, dépend entre autres de la réponse qui lui est attribuée. Par exemple, face au paradoxe *diversification vs spécialisation*, le repreneur de l'entreprise Upsilon a fait son choix en sélectionnant la spécialisation et l'élimination des domaines d'activité stratégiques (DAS) autres que l'alimentation.

« Très tôt. Très tôt. Dans le premier mois. C'est apparu et c'est décidé dans les deux trois premiers mois de se centrer sur l'alimentaire. » (Upsilon)

A l'issue du choix d'un pôle, ce dernier sélectionné reste saillant alors que l'autre devient latent. Donnons un autre exemple, le paradoxe/dualité *continuité vs changement* est toujours présent(e) dans l'entreprise tant que l'entreprise assure la continuité ou le changement ou les deux. Si les changements ou la continuité ne génèrent plus de tensions, en cas d'équilibre par exemple, ils demeurent dans l'entreprise, en restant latents. Lors d'une crise, ces deux polarités peuvent remonter à la surface sous forme de problèmes ou dilemmes, comme recruter face à une incertitude comme prévu ou garder le statu quo en attendant plus de certitudes.

La continuité d'un paradoxe ne signifie pas qu'il ne subit pas de modifications. En effet, le degré de saillance peut s'atténuer au fil du temps comme l'illustrent les trois témoignages suivants liés aux paradoxes/dualités *certitude vs incertitude*.

« Plutôt dans les phases de démarrage au début, honnêtement on a réussi à convaincre nos clients qu'on est pérenne et stable, qu'on fait de la bonne qualité et qu'on sera là dans 5 ans. Du côté des employés, c'est bon. Du côté des employés, c'est vrai il y avait une grande incertitude quant à leur avenir. Ce n'était pas sûr qu'on sorte vivant dans deux ans quand on a repris l'activité. Là, on a de grands projets, ça a l'air plutôt pas mal. Cette étape-là était plutôt tacite. On a une activité qui dépend beaucoup de grands projets, sur toutes les années. Il faut qu'au moins on ait un grand projet qui nous occupe à 60% ou à 70%. On est en train de travailler pour avoir chaque année un grand projet. » (Gamma)

Se rassurer vs rassurer les autres :

« Un petit moins maintenant. Là je vois que l'année dernière était quand même honorable, malgré tout ce qu'on a pris sur la tête. Voilà il n'y a en a plus trop besoin de rassurer maintenant. Il y a besoin de coacher, lancer et plutôt d'inciter. » (Iota)

Et ne pas tout connaître vs rester maître :

« Là c'est les deux, évidemment la phase d'entrée, et même plus tard. On ne connaît jamais tout et on doit rester maître. C'est les deux à la fois. » (Thêta)

Si la réponse du repreneur face à un paradoxe est une séparation temporelle ou une vacillation, forcément le paradoxe va continuer à exister mais avec une seule polarité saillante.

C'est le cas, par exemple, du paradoxe *incertitude vs certitude*. En effet, le repreneur rencontre chaque polarité sur une durée déterminée. Puisque la certitude n'est pas garantie, il sait qu'une certitude actuelle va être suivie par une incertitude.

« *Oui on fait toujours face à des incertitudes. La différence là c'est que le deuxième semestre a été vraiment excellent, très très bon, alors qu'on était encore en période de Covid. On a rattrapé un carnet de commandes. Donc ça a montré en fait que le modèle était bon, que ça fonctionnait. Donc là on est plus sur une phase de certitude, de dire ça marche. On continue l'axe et on continue à dérouler. Alors certitude, c'est un peu fort parce qu'on ne peut pas avoir de certitude. Demain, si on est de nouveau confinés, on fera encore rebattre les cartes. Ça sera organisé, mais en tout cas, on est en phase de renforcement oui !* » (Iota)

### C) La disparition

L'étude de l'évolution des paradoxes dans différents cas d'entreprise montre qu'effectivement les paradoxes ou les dualités, à la suite de leur apparition, restent présents dans l'entreprise. En revanche, les contradictions qui consistent en une opposition ou un déséquilibre entre deux éléments peuvent disparaître au fil du temps. Les trois témoignages suivants illustrent cette disparition.

« *C'est parti... C'était les deux premières années. Maintenant, il n'y a plus de problème.* » (Upsilon)

« *Oui c'étaient les camions pourris, la gestion des ressources humaines toute pourrie aussi. C'était au démarrage. C'est fini maintenant.* » (Upsilon)

« *C'est pareil. Ça s'est joué sur la première année : savoir que les attentes soient bien validées avec ce qui se passait réellement, donc c'était la première année.* » (Kappa)

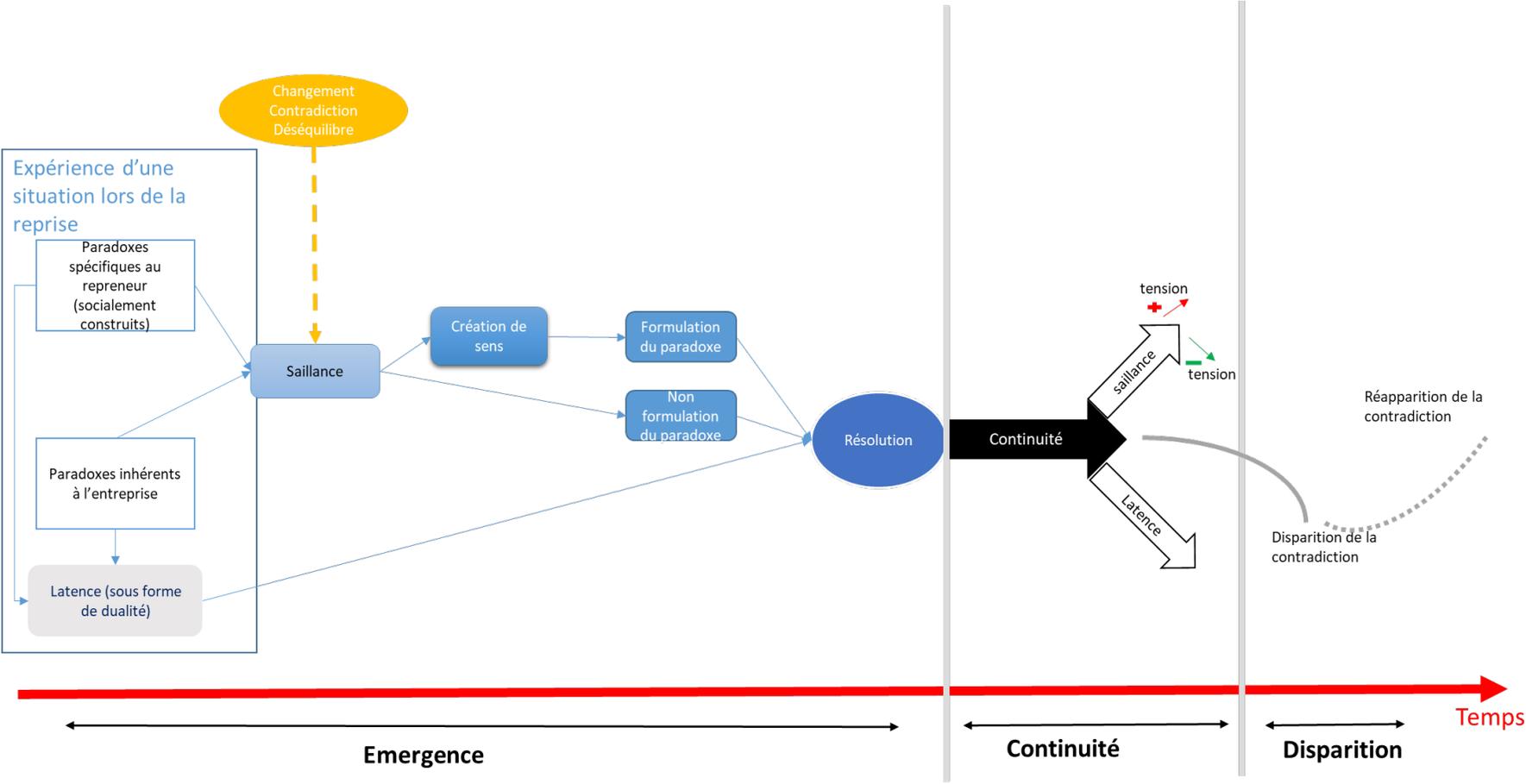
La question qui se pose : est-ce qu'une contradiction peut disparaître pour toujours ? Une contradiction peut vaciller entre apparition et disparition. Par exemple, la contradiction subir/gérer des problèmes initiés par d'autres personnes ou gérés est apparue directement à l'issue de la reprise quand le repreneur a subi des problèmes administratifs d'une institution qui traite le dossier de la reprise. Une fois le problème résolu, la contradiction a disparu mais elle a émergé une autre fois lors de la crise Covid-9. Ceci supporte l'idée qui stipule que les contradictions ou les paradoxes sont déclenchés par des éléments contextuels. Donc

l'apparition de la contradiction a été suivie d'une disparition à la suite de la résolution du problème puis est réapparue lors de la crise Covid-19.

« Ça c'était en août 2017 pour la création, un peu avant même. Après ça va être sur la partie 2020, fermeture administrative et tout ça. » (Kappa)

Toutes ces étapes d'émergence, de continuité et de disparition sont résumées dans la figure suivante.

Figure 53 : Le processus d'évolution d'un paradoxe



## CONCLUSION

L'objectif de ce chapitre était d'explorer les paradoxes de la phase d'entrée du repreneur PPE. Le premier résultat surprenant est que le repreneur fait face non seulement à des paradoxes mais aussi des dualités et des contradictions. Nous avons regroupé les différentes polarités dans cinq grandes catégories inspirées des approches de traitement de la phase d'entrée du repreneur (Cf. figure 35) et qui sont : les polarités de socialisation, les polarités managériales, les polarités entrepreneuriales, les polarités de performance et les polarités psycho cognitives.

Les dualités sont latentes et ne créent pas de tensions, alors que les contradictions ainsi que les paradoxes sont des sources de tensions pour les repreneurs.

Dans la deuxième partie de la première section, nous avons analysé ces polarités qui ont été difficiles à vivre pour les 17 cas d'entreprises étudiés. Les trois premières sources de tensions des repreneurs sont les polarités de socialisation, managériales et de performance. Nous avons procédé par la suite à une analyse de ces différentes sources de tension en fonction du secteur, de la taille de l'entreprise et de la durée de reprise. Nous avons trouvé que, dans notre échantillon, le nombre de tensions diminue au fil des ans, c'est-à-dire au fur et à mesure que le repreneur prenne de l'expérience. En outre, nous n'avons pas observé de corrélations significatives entre le nombre d'employés, le secteur d'activité et le nombre de tensions. Nous avançons alors que chaque entreprise est unique et a sa propre combinaison de tensions.

Dans la deuxième partie de ce chapitre nous avons exploré la dynamique structurelle (dans l'espace) et temporelle (dans le temps) des paradoxes. Nos résultats montrent que les paradoxes ont une dynamique structurelle : ils ont une existence à différents niveaux organisationnels (individu, groupe, organisation, extra-organisation). Les paradoxes sont aussi interconnectés et constituent un réseau complexe avec différents types de relation (opposition, confirmation, réponse et causalité). De manière générale, nous avons retrouvé quatre types de liens :

- Liens de causalité : les polarités ont un lien de cause-conséquence (par ex : rigueur vs flexibilité avec réussite vs échec). Les paradoxes peuvent être alors à l'origine de l'apparition d'autres paradoxes.
- Liens de confirmation : les polarités se confirment et se supportent (par ex : continuité vs changement avec opérationnel vs stratégique).
- Liens d'opposition : les polarités sont contradictoires (par ex : autonomie vs contrôle avec individualité vs interdépendance).

- Lien de résolution : la ou les polarités représentent une solution pour les autres polarités (par ex : rigueur vs flexibilité avec incertitude vs certitude)

Ces liens existent entre les paradoxes des différentes catégories : socialisation, management, performance, entrepreneuriat, psycho cognition.

L'étude de la dynamique temporelle des paradoxes montre qu'ils évoluent au fil du temps. La dynamique d'émergence d'un paradoxe suit un processus composé de trois grandes étapes : l'émergence, la continuité qui peut s'accompagner par une variation du degré de la tension liée à la contradiction et finalement la disparition. L'émergence des paradoxes est influencée par des facteurs externes comme le changement ou le contexte et ce même lors de leur évolution au fil du temps.

Dans le chapitre suivant, nous décrivons les différentes réponses et explorons comment les repreneurs font face à ces sources de tensions.



*CHAPITRE* **6**

---

**LES REPONSES AUX PARADOXES DE LA PHASE  
D'ENTREE D'UN REPRENEUR PPE**



# CHAPITRE 6. LES REPONSES AUX PARADOXES DE LA PHASE D'ENTREE D'UN REPRENEUR PPE

*« Ce n'est pas très difficile de décider. Après la pire des décisions, est de ne pas prendre des décisions. Parfois il vaut mieux en prendre une, qui n'est pas optimale, mais voilà elle est prise et on continue, de développer l'entreprise. » (Sigma)*

*« On vit des paradoxes et moi mon rôle, c'est d'arriver à doser mon action. » (Iota)*

## INTRODUCTION

Le chapitre précédent visait à présenter la première partie de notre étude qualitative.

Dans *la première section*, nous avons présenté les différents types de polarités (paradoxes, dualités et contradictions) que nous avons regroupés en cinq catégories. Par la suite, nous avons élaboré une analyse inter cas afin de déterminer les sources de tensions parmi la liste des polarités identifiées dans la première section.

Dans *la deuxième section* nous avons étudié la dynamique dans le temps et dans l'espace des différentes polarités. Nous avons trouvé que l'entreprise reprise est un réseau complexe de polarités interconnectées. En outre, le repreneur, au niveau individuel, fait face à des polarités à différents niveaux organisationnels (individu, groupe, organisation et extra-organisation). Par la suite, nous avons étudié la dynamique des paradoxes dans le temps. Nous avons mis en évidence que les paradoxes suivent un processus, d'émergence, de continuité et de disparition.

Il convient alors dans ce chapitre d'explorer les différentes réponses aux paradoxes pour répondre aux sous-questions de recherche suivantes : comment les repreneurs PPE répondent-ils aux paradoxes de la phase d'entrée ? Comment ces réponses évoluent-elles ?

Ce chapitre est structuré comme suit :

*La première section* détaille les différentes réponses présentes dans nos différents cas pour différents paradoxes, dualités et contradictions. Par la suite, nous proposons une analyse pour voir les réponses aux **sources de tensions** avancées dans la deuxième section du chapitre 5. La deuxième partie de la première section est dédiée aux analyses inter cas, inter polarités et intra polarités. Nous comparons donc les réponses en fonction de la saillance des polarités et en fonction de leur nature.

*La deuxième section* se concentre plutôt sur la dynamique temporelle et structurelle des réponses aux paradoxes ; Nous décrivons la trajectoire des réponses.

## **I. IDENTIFICATION DES REPONSES**

Notre analyse de données par théorisation ancrée nous a permis d'identifier deux grandes catégories de réponse : *des réponses défensives* qui supposent la non-combinaison des deux pôles de manière optimale et *des réponses actives* qui supposent l'intégration des deux pôles et la synergie entre eux. Les *réponses défensives* regroupent : la sélection, le déni, la régression, la séparation temporelle, la séparation structurelle, le compromis, la suppression, la projection, la priorisation (ou la hiérarchisation) ; alors que *les réponses actives* comprennent : l'acceptation, l'ajustement, la vacillation, l'intégration, la balance, la fusion et la transcendance. (Pour plus de détails sur les définitions, voir chapitre 2, II).

### **1.1. Les typologies de réponses**

Dans ce qui suit, nous allons détailler chaque réponse en l'illustrant par des verbatims et en décrivant l'ensemble des pratiques qui la composent. Nous proposons plus de verbatims en annexe J.

#### **1.1.1. Les réponses défensives**

Les réponses défensives sont des réponses qui supposent la non-utilisation des deux pôles de manière optimale. Elles regroupent différents types de réponses.

### **A) La sélection**

Cette réponse consiste à privilégier un pôle et à négliger l'autre. La sélection peut être intuitive ou raisonnée. Le fait qu'elle soit raisonnée traduit implicitement le fait que le repreneur a formulé un dilemme qui nécessite un choix.

Elle est utilisée pour répondre à différentes demandes contradictoires comme les polarités du paradoxe *continuité vs changement*. C'est le cas du repreneur de l'entreprise Kappa qui a sélectionné la *continuité*. Le repreneur peut choisir la continuité pour plusieurs raisons : la suite du travail du cédant, un choix stratégique, une politique pour se faire accepter auprès des fournisseurs ou tout simplement parce que le changement du fournisseur n'apporte rien à l'entreprise. En revanche, le repreneur peut choisir le changement s'il le faut (une urgence), à la suite d'une demande remarquable de la part des parties prenantes ou par choix (mettre en œuvre sa stratégie).

« A un moment donné sur les achats : est-ce qu'on continue justement à acheter comme on achetait avant (c'est-à-dire on avait un magasin ultra rempli avec certaines gammes de produits) ou effectivement on change de stratégie et on prend des produits un peu plus hauts en gamme et d'en acheter moins ? Et puis surtout de révolutionner l'agencement du magasin. Et donc, c'est vrai il a fallu faire ce choix-là, avec quelques fautes pour conséquence aussi. Quelquefois les clients se posent la question en disant qu'il y a moins de choix en termes de produits. » (Kappa)

Cette réponse est aussi utilisée en cas de deux stratégies opposées comme la spécialisation vs la diversification. Par exemple, le repreneur d'une entreprise agroalimentaire a décidé de se spécialiser dans les produits alimentaires et d'éliminer toutes les activités de vente de produits non alimentaires qui existaient avant son arrivée en entreprise.

Cette réponse peut être aussi utilisée pour répondre aux contradictions comme l'opposition entre les préférences et les obligations. Le repreneur peut choisir entre ce qu'il aime faire vs ce qui est à faire. Par exemple, le repreneur de l'entreprise Omega choisit de réaliser uniquement les tâches qu'il aime.

« Après il y a les sujets que j'aime plus au moins faire aussi et ceux que je n'aime pas faire. Je les mets de côté. » (Omega)

Un des résultats importants de cette thèse en relation avec les réponses aux paradoxes, c'est la possibilité de combiner plusieurs réponses face à une polarité. En effet, la sélection peut être combinée avec une autre réponse. Le repreneur de l'entreprise Omega complète la sélection par la projection pour répondre au paradoxe *développer des liens vs s'isoler* (proximité vs distance) : il sélectionne l'isolation et il délègue le développement de liens au responsable d'atelier (voir annexe J).

### **B) Le déni**

Le déni consiste à ignorer ou nier l'existence d'une tension (Lewis, 2000). Cette réponse n'est pas fréquemment utilisée par les repreneurs car les tensions ont un impact sur les repreneurs si bien qu'ils ont réagi pour réduire la tension. Le repreneur de l'entreprise Kilo n'a rien fait pour répondre à cette tension. Elle ne l'a pas impactée. Il considère que la tension entre reprendre l'ADN de l'entreprise rachetée et le modifier n'est pas impactant. Il ne s'agit pas d'une réponse très pratiquée. Elle est utilisée par ce repreneur uniquement.

« Bah bouf je ne pense pas qu'il y ait une recette miracle, c'est un peu la sensibilité de chacun. » (Kilo)

### **C) La régression**

La régression consiste à revenir à des idées ou des actions qui ont assuré la sécurité de la situation dans le passé (Lewis, 2000). Elle n'est pas communément utilisée par les repreneurs. Le repreneur de l'entreprise Beta, pour mieux satisfaire un grand client, avait investi dans des matières premières plus chères, traitées avec un processus plus compliqué. Il s'est rendu compte que la solution a été la source d'autres problèmes de qualités et de coût. Face au paradoxe *la solution est le problème*, le repreneur a choisi la régression en revenant à l'option la plus sécurisante pour lui en termes financiers.

« J'avais mis un nouveau processus mais ça n'a pas donné les résultats escomptés. J'avais toujours autant de problèmes. Et ça m'a coûté deux fois plus cher. Je suis revenu en arrière. » (Beta)

### **D) La séparation temporelle**

Cette réponse consiste à séparer dans le temps ou répartir les deux polarités sur deux axes temporels différents. Cette stratégie est utilisée pour répondre à des contradictions comme être seul à avoir plusieurs tâches/rôles.

« Je vous ai dit j'ai rencontré les gens. J'ai travaillé avec eux. Je suis allé sur les chantiers, et je continue à le faire. J'ai rencontré les clients, voilà ! J'ai essayé de faire tout ça en même temps mais de manière séquentielle. » (Omega)

Un autre exemple peut illustrer cette réponse : il s'agit de la réponse à la contradiction entre les préférences du repreneur et les préférences des autres personnes (employés). Par exemple, pour mettre en œuvre un changement prévu, le repreneur de l'entreprise Phi, a attendu le passage à la retraite de son employé qui refusait le changement. Le repreneur a commencé par respecter les préférences de son employé et puis il a mis en œuvre ses changements.

« La résistance au changement, clairement. J'ai eu un chef de chantier qui était près de la retraite. J'ai dû attendre qu'il parte à la retraite pour finir cette transformation parce qu'il ne la voyait pas vraiment. Il ne l'acceptait pas vraiment. Il y a eu une résistance au changement. » (Phi)

La séparation temporelle peut également être utilisée pour répondre à des dualités comme *apprendre vs gérer*. En effet, certains repreneurs ont anticipé ce qu'ils ont à apprendre pour pouvoir gérer efficacement l'entreprise. Ils ont donc commencé la phase d'apprentissage avant l'entrée en entreprise. Certains ont choisi la stratégie d'être consultant pour l'entreprise pour quelques mois afin de s'imprégner de la culture de l'entreprise et observer son fonctionnement. Cette stratégie a permis au repreneur de se focaliser sur la gestion à l'issue de l'entrée en entreprise. Elle a été utilisée également pour répondre au paradoxe *continuité vs changement*. En effet, le repreneur, qui ne connaît pas tout, assure la continuité afin de rassurer les autres. Une fois le climat de confiance développé avec les parties prenantes et le métier appris, le repreneur commence à mettre en œuvre son projet de reprise.

Pour le paradoxe *individualité vs interdépendance*, certains repreneurs affirment qu'ils préfèrent travailler en groupe, mais ils ont parfois besoin de rester seuls pour décider. La séparation temporelle peut se refléter à travers des emplois de temps : le repreneur consacre les matinées pour les réunions avec les employés et l'après-midi pour le travail administratif, commercial ou financier qu'il effectue seul.

### **E) La séparation structurelle**

La séparation structurelle consiste à séparer les deux pôles entre deux entités ou entre deux personnes différentes. Cette réponse est utilisée pour répondre par exemple au paradoxe

*autonomie vs contrôle* : le repreneur donne de l'autonomie au groupe de production et contrôle le bureau d'études.

« *La production ils gèrent leur truc. Moi je contrôle vraiment le bureau d'études : savoir si dans le bureau d'études, ils ont bien bossé sur les dossiers, et ils ont bien alimenté la production et tout ce qui est relance client et commandes et prospection.* »  
(Sigma)

Elle peut être aussi utilisée pour gérer le paradoxe *créer des liens vs s'isoler* en choisissant les groupes de personnes pour chaque pôle. La séparation peut également toucher des activités que le repreneur souhaite réaliser seul et d'autres à réaliser en groupe (*interdépendance vs individualité*) ou encore le paradoxe *compétition vs coopération*.

La séparation structurelle peut aussi être utilisée pour répondre aux contradictions comme *gagner sa légitimité en présence du cédant*. Le cédant est resté dans l'entreprise en tant que co-repreneur. Pour acquérir sa légitimité, le repreneur (propriétaire dirigeant) de l'entreprise Alpha, a séparé les rôles de chacun : le co-repreneur s'occupe des tâches techniques alors qu'il gère tout le reste (management, développement stratégique...).

« *Il n'était pas intéressé pour être associé. Pour moi, il semblait important parce que d'une part. C'est un élément clé dans le fonctionnement de l'entreprise. Il y a toute cette connaissance technique, pour développer ce projet du côté technique, il faut des ressources techniques. Je trouvais que le projet pourrait fonctionner comme ça. Lui, il trouvait que ça va avec ses aspirations, parce que lui il est technicien. Il veut faire des choses techniques. Moi, c'est ce que j'aime là-aussi dedans. Je cherchais des affaires techniques et je développe. Sur des problèmes techniques, il s'éclate là-dedans.* »  
(Alpha)

#### **F) Le compromis**

Cette réponse consiste à combiner les deux pôles mais pas de manière optimale. En termes de proportions, un pôle est favorisé. Elle est utilisée par exemple pour répondre au paradoxe *partager des informations vs disposer d'informations tacites*. Certains repreneurs déclarent le partage des informations avec les employés en majorité. Toutefois, ils gardent pour eux quelques informations confidentielles.

« *Diriger veut dire aussi faire le choix de ne pas tout partager pour protéger aussi, pas simplement pour cacher. Certains le font pour cacher une réalité, mais c'est aussi avant tout parce que ça n'apporte rien. Chacun a son niveau. Ce n'est pas un manque de*

*respect. Chacun a son niveau ; il doit gérer ou mener les choses qui le concernent. On partage l'activité. On partage la vision. On partage les difficultés techniques et opérationnelles. On dit clairement les choses. Quand on supprime ou quand on prend la décision de supprimer un avantage, ça fait partie du partage. Mais, derrière ce partage, il y a une explication. Après il y a des choses qui nous concernent nous dirigeants parce que c'est à notre niveau. C'est à nous de prendre des décisions. On ne doit pas partager 100%. Après c'est notre modèle de management. On est dans une coopérative. A partir du moment où on prend acte pour diriger l'entreprise, il y a des choses que l'on garde pour soi. » (Kilo)*

Un autre exemple qui illustre cette réponse est le cas du repreneur qui l'a utilisée face à la dualité *apprendre par lui-même vs apprendre par les autres*. Certains repreneurs préfèrent apprendre par les autres, demander l'information auprès de l'entourage ou les employés ; mais ils apprennent aussi par eux-mêmes. Un deuxième exemple concerne le management du paradoxe *vie privée vs vie professionnelle* par le repreneur de l'entreprise Kappa. Il affirme qu'il utilise une partie de ses jours de repos pour finir son travail. La vie professionnelle est donc privilégiée.

Les proportions du compromis dépendent de la situation : le repreneur de l'entreprise Omega affirme qu'il favorise un pôle, plutôt que l'autre, en fonction de la charge de travail et de la situation de l'entreprise.

### **G) La suppression**

Cette réponse consiste à refuser le paradoxe ou la contradiction et tenter de supprimer la tension. Elle est peu utilisée en comparaison avec les autres réponses. Elle a été plus déployée face aux contradictions (ex : *préférences vs obligations* ou *se sentir seul tout en étant entouré*). Le support d'amis, de la famille, de pairs ou d'accompagnateurs permet de réduire la solitude du repreneur et par conséquent la suppression de ce paradoxe.

*« Non, la liberté maintenant est très bien vécue et la solitude aussi. Pour toutes les décisions que je prends maintenant, je consulte et je ne me sens pas ça du tout. Je consulte mes salariés mes producteurs, ma partenaire... » (Upsilon)*

### **H) La projection**

Cette réponse consiste à renvoyer la tension à une autre personne. En cas de nombreuses tâches à effectuer ou en cas de plusieurs décisions à faire, le repreneur peut recourir à la projection,

en renvoyant la tension et l'exécution de la tâche à un ou plusieurs employés. Aussi, pour répondre au paradoxe *imposer vs faciliter*, le repreneur responsabilise les employés pour qu'ils soient rigoureux avec eux-mêmes et s'imposent les choses. Toujours dans la logique de responsabilisation des équipes, le repreneur se projette pour gérer le paradoxe *se faire aider vs ajouter de la valeur* : il considère qu'il faut que l'expertise soit au niveau des employés. C'est à eux donc d'aider et d'ajouter de la valeur.

« *Maintenant je peux le dire. Quand on me demande un truc, je dis je n'en sais rien. Comment veux-tu que je te dise ? Maintenant, ils le prennent mieux. Alors qu'au début, je n'aurais pas pu me le permettre. A peine arrivé, je n'en sais rien. Ils se disent oula ! Où on va ?* » (Iota)

### **I) La priorisation**

Cette réponse consiste à hiérarchiser les pôles s'il y a plusieurs demandes ou objectifs à réaliser en même temps, confrontés à des ressources limitées (qualité, coût, délais...). Il ne s'agit pas de sélection mais plutôt d'une attribution d'un degré d'importance proportionnel à l'importance perçue du pôle.

« *C'est la difficulté, la qualité c'est en premier quand même, en termes de priorité, après ce sont les délais. Si une pièce n'est pas bonne, on ne va pas faire l'impasse. Je l'utilise puis on livre.* » (Alpha)

« *La qualité c'est dans l'ADN de l'entreprise. On ne sait pas faire de la non-qualité, ça paraît un peu prétentieux. On a envie de faire un certain niveau de qualité. On n'arrête pas de le faire. C'est dans l'ADN et un état d'esprit. Le délai, on arrive à faire avec...* » (Alpha)

Cette réponse est déployée si les aspirations et les attentes du repreneur ne peuvent pas être réalisées toutes à la fois en fonction des ressources disponibles. Le repreneur procède alors à une hiérarchisation de ses objectifs et commence la mise en œuvre par ordre de priorité.

Nous avons exposé brièvement les différentes réponses défensives, dans ce qui suit, nous allons détailler les différentes réponses actives.

#### ***1.1.2. Les réponses actives***

Les réponses actives sont utilisées par les repreneurs pour répondre aux différentes catégories de polarités (performance, socialisation, management, entrepreneuriat, psycho-cognition).

### **A) L'acceptation**

L'acceptation décrit un état de liberté dans lequel l'individu apprend à vivre avec le paradoxe ou la tension (Lewis, 2000). Il s'agit plus d'une réponse cognitive qui consiste à être plus à l'aise avec des sources de tensions comme la solitude ou la responsabilité de la reprise. L'engagement du repreneur dans l'entreprise et son enthousiasme pour son projet de reprise peuvent le pousser à être plus dans l'acceptation et l'action plutôt que le déni et l'inaction.

« Vous intervenez une première fois. Ça ne fonctionne toujours pas. Vous faites un truc... [] et vous prenez le plein fouet : un client qui est mécontent, avec qui, vous enchaînez problème sur problème. Ça c'est une situation à laquelle je m'y habitue. »  
(Lambda)

Cette réponse peut être utilisée pour répondre à des contradictions comme *gérer seul des problèmes hérités*. Le repreneur peut gérer des problèmes hérités du passé liés à différents aspects : administratifs, de gestion de la relation client ou de la gestion des employés. Si la gestion du problème hérité ne dépend pas du repreneur, le repreneur accepte le problème et attend sa résolution.

### **B) L'ajustement**

Cette réponse consiste à s'adapter, à rapprocher les pôles afin de réduire la tension. Cette réponse est adoptée pour répondre à une contradiction entre les prévisions et la réalité ou entre les demandes et les capacités. Les pratiques d'ajustement en cas d'un surplus de demandes peuvent consister à opter pour la sous-traitance, la restructuration du mode de fonctionnement, l'achat de nouvelles machines ou le recrutement.

L'ajustement peut être aussi appliqué pour répondre aux contradictions de socialisation ; le repreneur aligne ses attentes avec les attentes des parties prenantes, afin de pouvoir avancer ensemble sur le projet de reprise.

« Avec une entreprise, on se dit tiens ça pourrait être intéressant, comme ils travaillent comme nous et que nous, on a beaucoup de charges, eux ils n'ont pas beaucoup de charges. Mais ce n'est pas une vocation. C'est juste notre intérêt là-dedans, d'augmenter notre chiffre d'affaires et répondre à nos clients même si on n'arrive pas à fabriquer. » (Alpha)

« Il y a des gens qui ont pas mal d'ancienneté ici. Ils connaissent bien la boîte et le boulot, comment ça fonctionne. Ils sont assez polyvalents, on n'a pas eu trop de soucis.

*Après des gens qui étaient en poste, qui faisaient bien le boulot, ils ont pris le relais par rapport à ces gens qui sont partis. On a recruté des gens à leur place, et voilà ça s'est passé comme ça. On n'a pas eu de perte de savoir-faire importants par ce que les personnes clés dans l'entreprise sont encore là. » (Omega)*

### **C) La vacillation**

Cette réponse consiste à osciller entre les deux pôles au fil du temps. Elle peut être utilisée pour répondre au paradoxe *développer des liens vs s'isoler* (proximité vs distance). Selon les périodes, le repreneur peut être proche ou loin de son entourage.

*« Quand on parle de la reprise, on parle d'un processus qui est quand même un peu long, avec des phases. Je pense qu'il y a des alternances qui sont bonnes entre l'isolement et le développement des liens. » (Lima)*

Cette réponse peut être aussi utilisée pour répondre à la dualité *continuité vs changement* au niveau personnel. En effet, le repreneur de l'entreprise Lima considère que sa vie est une séquence de changements et de continuités.

*« Pour moi, il faut réussir à marier les deux. C'est le même débat de développer des liens et s'isoler. Il faut absolument les deux. Il faut qu'il y ait sans doute des phases. Il faut réussir à conjuguer les deux. Il y a débat selon moi. Les deux on peut les mettre en dualité ou en paradoxe, les deux se défendent bien. J'ai du mal à choisir. » (Lima)*

### **D) L'intégration**

L'intégration consiste à combiner les deux pôles. L'intégration, en comparaison avec la balance, ne veille pas à un équilibre total entre les deux pôles. Le repreneur montre l'engagement à combiner les deux pôles pleinement, contrairement au compromis où il se force à faire des concessions pour intégrer les deux. Cette réponse est utilisée pour répondre à des intérêts différents ou conflictuels.

L'intégration a une connotation positive. Par exemple, certains repreneurs déclarent chercher un terrain d'entente entre les intérêts de toutes les parties prenantes ou bien les intérêts des clients avec les intérêts de l'entreprise.

*« Et on a aussi un peu modifié nos façons d'acheter, puisqu'on a réduit quand même les volumes d'achat. L'objectif de mon prédécesseur était un magasin extrêmement rempli et trop rempli. Donc on a retravaillé aussi les achats, pour avoir un magasin plus agréable pour les clients. » (Kappa)*

En plus des intérêts, cette réponse peut être utilisée pour répondre à des dualités d'apprentissage comme *l'exploitation vs l'exploration*. En effet, le repreneur accomplit des tâches relatives à chaque activité.

« Je mets des phases de prospection en place. Je regarde les comptes qui pourraient nous intéresser. Je contacte les gens. J'essaie d'aller voir sur les sites, rencontrer les gens, trouver des réseaux qui progressent et avec lesquels on peut travailler, suivre l'existant aussi, faire de la relance client systématiquement. » (Omega)

### **E) La balance**

Cette réponse consiste à équilibrer les deux pôles. Elle est utilisée pour répondre à plusieurs dualités comme *vie privée vs vie professionnelle, se rassurer vs rassurer les autres, compétition vs coopération* ou encore *intérêt économique vs intérêt social*. Pour cette dernière dualité, le repreneur veille à équilibrer le travail supplémentaire fourni par les employés et leur rémunération car en cas de déséquilibre, les employés peuvent se sentir exploités :

« Bah on les fait travailler deux heures de plus par jour. Donc ils viennent travailler à 7h le matin et du coup ils n'ont qu'une coupure de 30 minutes pendant midi. Ils finissent à 17h le soir. Donc vous voyez tous ces aménagements-là, ils y ont adhéré de manière volontaire. On n'a pas eu de personnes qui nous ont lâchés là-dessus. Mais en contrepartie, on donne régulièrement des primes. » (Xray)

Cette réponse peut également être appliquée aux dualités liées aux intérêts comme *l'intérêt de l'entreprise vs l'intérêt du client*. Le repreneur de l'entreprise Alpha veille à satisfaire au mieux le client pour le fidéliser et pour assurer une continuité de commandes.

« On est plutôt dans une relation partenariale pour arriver à leur apporter le meilleur de ce qu'on connaît, en terme technique. Donc on a une relation partenariale avec nos clients plutôt qu'un simple sous-traitant. » (Alpha)

La balance s'est appliquée aussi pour répondre au paradoxe : *certitude vs incertitude*. Le repreneur de l'entreprise Lima réclamait avoir besoin des deux pour avancer.

« C'est une question difficile parce que mes certitudes, on les challenge en permanence. Derrière ça, il y a une notion de doute aussi, et le doute c'est un frein mais aussi, un moyen de se remettre en cause et d'avancer. Je n'ai pas de fait. C'est un balancier en permanence, entre certitude et incertitude. Il faut les deux je pense, pour se remettre en cause et avancer. » (Kilo)

### **F) La fusion**

La fusion consiste à transformer les deux pôles en les combinant dans un troisième ensemble. Les deux pôles ne gardent plus leurs états initiaux et prennent la forme de la nouvelle entité qui les englobe. C'est le cas de la réponse du repreneur de l'entreprise Gamma au paradoxe *continuité vs changement*. Il a assuré le changement dans la continuité : en reprenant une entreprise en difficulté, il a dû changer de business model, il a changé l'entreprise (structure, relations, fonctionnement...) tout en gardant un seul DAS parmi les trois de l'ancienne entreprise. Il a donc une nouvelle entité :

« On a une activité qui a plus de vingt ans mais dans une nouvelle entreprise créée il y a deux ans. » (Gamma)

### **G) La transcendance**

Cette réponse consiste à dépasser l'opposition entre les pôles et trouver une réponse créative qui les intègre. Elle peut être utilisée pour gérer la contradiction entre les attentes et la réalité. Le repreneur, pour dépasser cette contradiction, a fait une immersion en entreprise avant le rachat pour découvrir au mieux l'entreprise et son environnement et avoir des attentes réalistes. Il s'agit d'une réponse « originale » pas pratiquée par la majorité des repreneurs.

« Et tout à coup du jour au lendemain, après avoir signé, en fait, c'était le monde d'avant et le monde d'après. C'est fini la négociation. C'est fini la séduction. On découvre les salariés. Ça n'a pas été mon cas parce que moi, j'ai été en immersion avant. » (Lima)

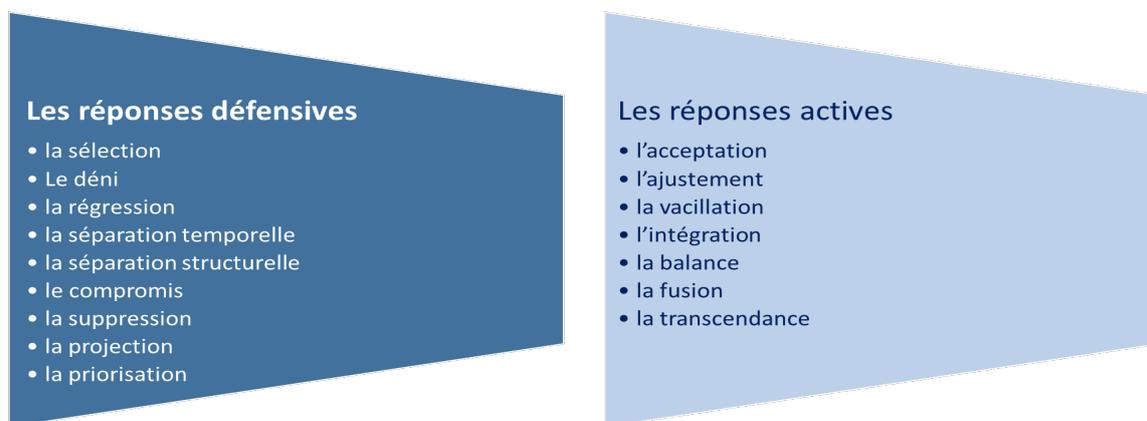
Cette réponse est utilisée aussi par le repreneur de l'entreprise Lima pour dépasser l'opposition entre la consultation des employés et le fait de rester maître (être le seul à décider). Il affirme que les employés, avec le prédécesseur, ont vécu un style de management autoritaire si bien qu'ils n'ont pas l'habitude de partager leurs avis. Le repreneur, quant à lui, ne veut pas être le seul à décider et a besoin d'être entouré pour prendre les bonnes décisions. Il décide alors de s'associer à trois cadres dans l'entreprise.

« Ils émettaient leurs avis. On confronte les avis. Après tout le monde sortait de la robe pour savoir ce que j'ai décidé. Dans ce moment-là, consulter les avis et en même temps ce qui est très clair, le patron décide. C'est un peu aussi la culture que j'évitais. Cette entreprise elle était dirigée pendant 25 ans par son fondateur, qui a embauché chacun

*des salariés. Donc il jouait un peu un rôle paternel envers chacun d'eux et une autorité très forte. Moi, je suis dans un contexte où les salariés, attendent du patron qu'il ait ce rôle paternel. C'est un piège. Quand on est un peu paternel, on se prend pour Dieu. Et puis, on pense qu'on a un pied de mort sur ses salariés. C'est extrêmement dangereux. Je suis très très lucide sur des dérives autoritaires qui peuvent être générées par ce genre de situations mais, il y a un petit peu dans l'entreprise cette culture là quand même. C'est une entreprise pyramidale, un râteau quoi. Un chef était très têtue. Le reste du peule est en dessous. Le fait de réunir au capital trois cadres, ça a un petit peu cassé ça. Et ça c'était vu un peu comme une révolution interne. » (Lima)*

Les différentes réponses sont résumées dans la figure suivante.

**Figure 54 : Le répertoire des réponses aux paradoxes de la phase d'entrée d'un repreneur PPE**



Si nous analysons ces réponses selon la nature de leurs actions, nous pouvons remarquer que les réponses actives, ainsi que défensives peuvent regrouper des réponses cognitives et comportementales. Chaque réponse comportementale est le résultat d'un processus décisionnel et donc cognitif. Mais, ici nous nous intéressons plutôt à la nature de l'action lors de la réalisation de la réponse. Par exemple, l'acceptation est une réponse cognitive puisque principalement sa réalisation se passe dans le cerveau du repreneur, alors que la séparation temporelle nécessite la division de l'action entre deux temps différents (et donc cela nécessite une action). Le tableau suivant permet de visualiser la différence entre les deux types.

Tableau 32 : La nature des réponses aux polarités

Type de réponse	Nature	
	Cognitive	Comportementale
<b>Réponses actives</b>		
L'acceptation	*	
L'ajustement		*
La vacillation		*
L'intégration		*
La balance		*
La fusion		*
La transcendance	*	*
<b>Réponses défensives</b>		
La sélection	*	*
Le déni	*	
La régression		*
La séparation temporelle		*
La séparation structurelle		*
Le compromis		*
La suppression		*
La projection	*	*
La priorisation	*	*

## 1.2. Analyses inter polarités et intra polarités

Nous rappelons que nous avons analysé toutes les réponses aux paradoxes, dualités et contradictions dans tous les cas de reprises. Du fait du nombre élevé des polarités, nous avons jugé pertinent de faire un focus sur **les réponses aux sources de tensions** uniquement (voir le tableau 28). Ces différentes polarités sont difficiles à vivre par les repreneurs. Il serait intéressant de voir comment les repreneurs se comportent dans des situations difficiles ou complexes. Les tableaux des réponses pour ces différentes polarités, sources de tensions présentes en annexe J. Ces résultats montrent que deux repreneurs n'ont pas forcément la même réponse face à la même source de tension (contradiction, dualité et paradoxe). L'analyse des verbatims des repreneurs dégagent plusieurs facteurs qui sont susceptibles d'influencer la réponse. Nous présentons maintenant ces facteurs de contingence.

### 1.2.1. Les réponses aux sources de tensions : Entre contradictions et paradoxes, y-a-t-il une différence ?

Dans cette partie, nous allons comparer les réponses des repreneurs PPE face aux différentes sources de tensions, de différentes natures : contradiction et paradoxes. Nous souhaitons voir s'il existe des réponses spécifiques à chaque type de polarité.

### **A) Les réponses aux contradictions**

Notre analyse de données a montré que les repreneurs utilisent des réponses défensives ainsi que des réponses actives pour répondre aux contradictions. Par exemple, pour répondre à la contradiction : *se sentir seul tout en étant entouré*, deux types de réponses sont utilisés. Le repreneur de l'entreprise Upsilon, à l'issue de deux ans de reprise, a supprimé cette contradiction. Il ne se sent plus seul.

« *C'est parti... C'était les deux premières années. Maintenant il n'y a plus de problème.*  
» (Upsilon)

Quant aux repreneurs des entreprises Omega et Lima, ils acceptent la solitude comme une caractéristique de la vie d'un repreneur d'entreprise qui doit prendre des décisions, apporter le financement, prendre les risques et assumer ses responsabilités.

« *Le contexte nous oblige à prendre des décisions et on est seul à les prendre.* »  
(Omega)

« *Moi je suis dans un cas où je suis très largement majoritaire. La reprise en tant que telle, c'est quand même une action individuelle. Il y a un risque individuel qui est porté, qui passe par une vie d'équipe derrière ok mais sans être trop cynique. C'est un petit peu des moyens, les collaborateurs...c'est de la ressource humaine, qui est un moyen pour faire tourner l'entreprise. Le repreneur entre guillemets, en tant que propriétaire, joue un rôle d'apporteur de financement, de stratège... Ce sont des rôles qui sont assez individuels, qui l'isolent un petit peu.* » (Lima)

De même, pour la contradiction entre les attentes et la réalité, une contradiction importante pour dix repreneurs, les réponses sont différentes.

Nous avons avancé dans le chapitre cinq que si les attentes sont conformes à la réalité, la tension est supprimée. C'est le cas des entreprises Lima et Sigma qui équilibrent les deux pôles de la contradiction.

« *J'ai une situation, qui se révèle assez conforme avec mes attentes.* » (Lima)

« *Il y avait du réalisme, il n'y avait pas vraiment d'attentes irréelles. J'avais beaucoup de réalisme sur des lancements de nouveaux produits. Je ne suis pas surpris. J'étais assez réaliste et pas attentiste.* » (Sigma)

Pour le repreneur de l'entreprise Kappa, le compromis est la solution : l'acceptation de la réalité avec quelques concessions concernant les attentes.

« *Au niveau de la reprise du magasin, la réalité peut être en dessous de tes attentes. On a un contexte économique un peu particulier. J'ai envie de te dire qu'en termes d'attentes et de réalité, on est à peu près bon. Il y a que le Delta entre ce qui était attendu et ce qui se passe réellement.* » (Kappa)

Quant au repreneur de l'entreprise Omega, face à la réalité qui s'opposait à ses attentes, il optait pour la régression. Il a fait des concessions par rapport à ses attentes puisque la réalité n'a pas permis de réaliser les attentes et les objectifs escomptés. Il a souhaité mettre en place un management participatif, mais il est revenu à un management directif puisqu'il a trouvé que le changement n'est pas adapté aux employés.

« *Oui ça c'est une chose sur laquelle je suis revenu encore une fois, sur la responsabilité et l'autonomie de chacun, Le management participatif, j'ai essayé mais ça n'a pas fonctionné dans la boîte. Je suis revenu au management un peu classique dans la boîte. On fait comme si comme ça, un peu directif, tout en donnant de l'autonomie une fois que les directives ont été données aux gens.* » (Omega)

Le repreneur de l'entreprise Iota a priorisé les attentes à réaliser.

« *Ce n'est jamais le cas. Oui c'est toujours pareil :attentes vs réalité. Il y a une contradiction, oui. Là on a des attentes. Moi je voulais faire, tout, tout de suite. La réalité est que non ce n'est pas possible. Il y a le temps, les personnes, les moyens qui font qu'on doit prioriser.* » (Iota)

Le repreneur de l'entreprise Thêta, pour répondre à la même contradiction, optait plutôt pour une réponse double : un compromis et un ajustement. Il sait que l'incertitude marque son travail de manière importante mais il essaie quand même de planifier. Il accepte la réalité tout en essayant de réaliser ses rêves/attentes. Selon lui, pour réussir il faut être capable de s'adapter aux incertitudes qui marquent la réalité.

« *Ce qui prime c'est toujours la réalité, après les prévisions, ne sont pas inutiles pour autant. On a des hypothèses de travail... [] Je pense que le plus important c'est la flexibilité et la réactivité, que ce soit dans notre métier, pour lequel la visibilité, a été toujours très réduite. Elle l'est de plus en plus dans le contexte du moment qu'on connaît tout. En plus de tout ça, dans un projet de reprise, il y a une part d'incertitude qu'on le veuille ou pas, qui est très forte. Les prévisions on en fait, les plans... C'est inutile pour se préparer surtout si on a différents scénarios en tête. Mais ça reste une approche théorique, une préparation. Le plus important à partir de là c'est d'être capable de faire preuve de réactivité et de flexibilité pour justement s'adapter. Quels que soient les prévisions qu'on aura faites, ça sera quelque part différent en bien ou en mal plus ou moins fortement. Donc au final, à mon avis c'est la réalité qui prime et la capacité qu'on a pour s'y adapter dans un axe de temps le plus court possible.* » (Thêta)

La combinaison de trois réponses est possible également. Le repreneur de l'entreprise Psi, pour répondre à la contradiction *être le seul responsable de plusieurs personnes*, optait pour une combinaison de trois réponses à savoir : l'acceptation + l'apprentissage + la projection :

« *La gestion du stress, tout le monde compte sur vous... tout le monde... tout le temps. Même si vous venez d'une boîte plus grosse, vous exercez plus de responsabilités. Mais, avec des relais d'information quelque part c'est moins stressant. Là c'est différent, vous ne pouvez pas vous tromper, pas le droit. Donc c'est la gestion du stress. Ça s'apprend. Ce n'est pas facile... [] Plus vous faites une chose, plus vous la domestiquez aussi. Naturellement, ça vient. Après on prend un peu de hauteur, plus les poils blanchissent, plus on prend de la hauteur.* » (Psi)

En effet, le repreneur a accepté la responsabilité qui lui est associée à la suite du rachat de l'entreprise. Cette responsabilité est stressante pour lui puisqu'elle dépend de sa performance. L'apprentissage du métier lui a permis alors d'être plus confiant dans sa capacité à assumer ses responsabilités, d'où la gestion de son stress. En complément, le repreneur a décidé de désigner des personnes relais pour partager cette responsabilité. Avant, la structure de l'entreprise était plate et le repreneur était en contact et responsable de tout le monde.

Il est à remarquer qu'un pôle d'un autre paradoxe peut répondre à un paradoxe. Ce point a été détaillé dans la section 2 du chapitre précédent. Il s'agit d'un des résultats importants de la thèse : **une polarité peut représenter une réponse pour une autre polarité (dualité, contradiction, paradoxe).**

Le tableau suivant résume l'ensemble des réponses aux contradictions qui représentent une source de tension pour les repreneurs. Le tableau regroupe un ensemble de pratiques qui peuvent constituer un répertoire de pratiques pour les repreneurs actuels ou potentiels. Dans l'annexe J, les différentes réponses sont illustrées par des verbatims.

Ce que nous pouvons retenir de ce tableau, c'est que face à une contradiction, un ensemble diversifié de réponses est possible. Ce choix dépend de facteurs internes et externes que nous allons identifier.

Tableau 33 : Les réponses des repreneurs PPE face aux contradictions sources de tensions

<b>Libellé de la source de tension</b>	<b>Type</b>	<b>La réponse</b>	<b>Pratiques</b>
Être seul tout en étant entouré	Socialisation	Suppression Acceptation	Se débarrasser du sentiment de solitude (pas de précision sur les actions) Accepter la solitude comme caractéristique de la vie du repreneur et vivre avec
Acquérir sa légitimité en présence du cédant/ co-repreneur	Socialisation	Continuité Répression	Suivre les pas du prédécesseur Ne rien faire et laisser le jugement aux personnes
Apprendre des connaissances tacites détenues par d'autres personnes	Socialisation	Suppression	Rendre les connaissances explicites pour ne plus subir la tension Identifier les connaissances à apprendre pour les rendre explicites et les apprendre
Couvrir les charges sans avoir de revenus	Performance	Ajustement	Raccourcir les délais de production, de livraison, de facturation et d'encaissement Ajouter une source de revenus supplémentaire : avoir une deuxième activité de conseil hors du cadre de son entreprise Réduire les charges : polyvalence des employés au lieu de recrutement, recherche de fournisseurs de matières moins chers, chômage partiel Augmenter les revenus : faire plus de prospection, lancer de nouveaux produits, contracter un emprunt
Prévisions/ attentes vs réalité	Psycho cognitives	Balance Compromis Régression Compromis + ajustement Hiérarchisation	Réaliser ses rêves Accepter la réalité et réduire ses attentes Accepter la contradiction entre la réalité et les attentes : annuler le changement et revenir à la situation initiale Accepter la réalité en essayant de réaliser ses rêves + ajuster ses attentes à la réalité Prioriser les attentes les projets prévus

<i>Avoir seul beaucoup de tâches</i>	<i>Socialisation</i>	<i>Séparation structurelle</i>  <i>Projection</i>  <i>Séparation temporelle</i>	<i>Choisir des tâches à faire et en déléguer d'autres</i>  <i>Responsabiliser les équipes et laisser l'expertise à leur niveau</i>  <i>Consacrer la matinée aux tâches administratives et ensuite aux tâches commerciales. Consacrer l'après-midi à la planification et à la réflexion sur les projets à venir.</i>  <i>Structurer sa journée en deux parties dont chacune est divisée entre les tâches administratives et la réflexion</i>
<i>Être seul à gérer plusieurs problèmes en une courte période</i>	<i>Management</i>	<i>Acceptation</i>	<i>Accepter les problèmes et les résoudre</i>
<i>Gérer sans tout connaître</i>	<i>Management</i>	<i>Projection</i>  <i>Exploitation</i>  <i>Demander de l'aide</i>  <i>Apprentissage</i>	<i>Communiquer son ignorance et demander l'avis de la personne qui pose la question</i>  <i>Exploiter ses anciennes capacités/compétences</i>  <i>Demander de l'aide auprès de son entourage (pairs, employés...)</i>  <i>Apprendre le métier</i>
<i>Gérer des problèmes initiés par d'autres personnes (hérités)</i>	<i>Management</i>	<i>Acceptation</i>  <i>Suppression</i>	<i>Accepter les problèmes et les résoudre</i>  <i>Prendre des décisions pour mettre fin aux problèmes</i>
<i>Demandes vs ressources</i>	<i>Performance</i>	<i>Ajustement</i>	<i>Une approche positive axée sur les objectifs et les résultats plutôt que les contraintes et les limites</i>  <i>Une meilleure organisation et planification des ventes partagée entre le repreneur et l'équipe</i>  <i>La sous-traitance et le recrutement de nouveaux employés</i>  <i>Optimisation de l'affectation des employés sur différents projets</i>
<i>Être seul testé par plusieurs personnes</i>	<i>Socialisation</i>	<i>Suppression</i>	<i>Refuser d'être testé</i>

<i>Se faire accepter face à des résistances (acceptation vs refus)</i>	<i>Socialisation</i>	<i>Sélection + changement</i>	<i>Favoriser son acceptation par des changements</i> <i>Changements pour le bien des employés (changement des conditions de travail)</i>
<i>Être le seul responsable de plusieurs personnes</i>	<i>Management</i>	<i>Acceptation + apprentissage + projection</i>	<i>Accepter la responsabilité</i> <i>Apprendre le métier pour être plus confiant et assumer ses responsabilités</i> <i>Désigner des relais pour déléguer certaines responsabilités</i>
<i>Le repreneur vs les autres parties prenantes</i>	<i>Socialisation</i>	<i>Vacillation</i> <i>Sélection</i> <i>Transcendance (dialogue et facilitation)</i> <i>Compromis</i>	<i>Vaciller entre des périodes de tensions et des périodes sans tensions</i> <i>Choisir ses propres valeurs et rompre des relations avec des parties prenantes qui ne partagent pas les mêmes valeurs.</i> <i>Communication efficace basée sur des arguments pour montrer l'intérêt des choix faits</i> <i>Prendre des initiatives sources de motivations pour montrer leur bonne intention (offrir des avantages en nature (cadeaux, café...), être flexible sur les horaires de travail...)</i> <i>Prise de recul et réflexion sur les différences</i> <i>Arbitrage du degré de tolérance (différences à accepter et valeurs à imposer)</i>
<i>Apprendre beaucoup de choses rapidement</i>	<i>Socialisation</i>	<i>Suppression</i> <i>Acceptation</i>	<i>Réduire la tension par l'apprentissage continu et l'accumulation de connaissances</i> <i>Accepter l'apprentissage comme un élément à part entière de son job</i>

## **B) Les réponses aux paradoxes**

Il existe un répertoire de réponses pour les paradoxes. Chaque repreneur choisit la réponse qui lui convient le plus en fonction de ses choix personnels, du contexte et des caractéristiques de l'entreprise.

Face au paradoxe *intérêt de l'entreprise vs intérêt du client*, le repreneur de l'entreprise Beta a sélectionné l'intérêt du client en apportant des changements au produit. Ce même repreneur, face à des problèmes de rentabilité et de marge, a négocié avec les clients l'augmentation des prix pour que l'entreprise continue à produire et que le client continue à être livré. Le client ne pouvait pas supporter l'augmentation du prix seul c'est pour cela le repreneur avait négocié l'augmentation des prix.

« *J'ai vu que c'est tendu avec le client principal. C'est très tendu. J'ai dit qu'il y a des problèmes de qualité. C'est à moi de résoudre, et c'est pour ça j'ai dépensé beaucoup d'argent pour les résoudre. Mais ce n'étaient pas les bons choix.* » (Beta)

« *Il y a eu négociation mais je leur ai dit : si je n'augmente pas mes prix significativement, je ferme ma boîte.* » (Beta)

D'autres réponses ont été utilisées pour répondre à ce paradoxe à savoir la balance, la sélection combinée à la séparation temporelle et la sélection combinée avec un ajustement. Le repreneur de l'entreprise Alpha a utilisé une réponse active (la balance). Il équilibre les deux car il trouve que l'intérêt de son entreprise se nourrit de l'intérêt de son client et vice versa.

« *Dans tous les cas, ce qu'on cherche ce n'est pas l'intérêt du client par lui-même. Le but c'est l'intérêt de l'entreprise. Si on cherche l'intérêt du client, c'est pour faire progresser l'intérêt de l'entreprise. Ce n'est pas parce que le client est client vous allez chercher son intérêt (parce qu'il est beau ou il n'est pas beau non plus). Vous cherchez l'intérêt du client parce que vous cherchez l'intérêt de l'entreprise. C'est l'intérêt de l'entreprise qui est au départ. Si on veut bien avoir l'intérêt de l'entreprise, il faut bien travailler, comprendre l'intérêt du client. C'est ce qui permet après tout le reste.* » (Alpha)

Le repreneur de l'entreprise Iota, favorise plutôt l'intérêt de son entreprise. Il a avoué qu'il peut choisir l'intérêt du client s'il trouve qu'à terme il y a l'intérêt de son entreprise. Il choisit donc une combinaison de réponses défensives : sélection + séparation temporelle.

« C'est clair, c'est l'intérêt de l'entreprise. Je privilégierai l'intérêt du client si à terme il y a l'intérêt de l'entreprise. Par exemple, ça, je ne vous le fais pas payer, allez-y. Cela vous fera plaisir, en revanche je sais qu'après, c'est ce qui me permettra de faire une marge ou de le garder. Je suis clair ? » (Iota)

Contrairement à ces repreneurs, le repreneur de l'entreprise Kappa favorise l'intérêt du client et que son entreprise s'adapte aux besoins des clients. Il choisit donc une combinaison de réponses : une réponse défensive, combinée avec une réponse active : *sélection + ajustement*

« Réellement, après sauf si ça a des contraintes, mais globalement c'est l'intérêt des clients qui prédomine. On s'adapte plutôt à la demande des clients. C'est quand même eux qui dictent ces choix-là. L'entreprise se met effectivement un peu en retrait par rapport à l'intérêt des clients. On ne va pas aller à l'encontre. C'est le client qui est plutôt prescripteur de l'évolution. On s'adapte plutôt. » (Kappa)

Le tableau 34 regroupe un ensemble de pratiques que les repreneurs ont utilisé pour répondre aux différents paradoxes. Ces pratiques peuvent constituer un répertoire de bonnes pratiques à utiliser par les repreneurs actuels et potentiels. Les verbatims qui illustrent ces réponses sont détaillés dans l'annexe J.

Tableau 34 : Les réponses des repreneurs PPE aux dualités/paradoxes de la phase d'entrée

<b>Libellé de la source de tension</b>	<b>Type</b>	<b>La réponse</b>	<b>Pratiques</b>
<i>Confiance vs méfiance</i>	<i>Socialisation</i>	<p><i>Séparation temporelle</i></p> <p><i>Sélection + projection</i></p> <p><i>Compromis + séparation structurelle</i></p> <p><i>Sélection + transcendance</i></p>	<p><i>Commencer par la confiance pour établir des relations puis être méfiant et vigilant</i></p> <p><i>Choisir de travailler dans la confiance</i></p> <p><i>Renvoyer la tension à la personne pour qu'elle soit responsable et qu'elle cherche à être digne de cette confiance</i></p> <p><i>Compromis basé plutôt sur la confiance</i></p> <p><i>Donner de la confiance à des personnes en particulier</i></p> <p><i>Construire des relations basées plutôt sur la confiance</i></p> <p><i>Changer de business model pour construire une relation de confiance avec les anciens clients</i></p>
<i>Apprendre le détail vs apprendre le tout</i>	<i>Socialisation</i>	<p><i>Balance</i></p> <p><i>Sélection</i></p>	<p><i>Apprendre le détail pour apprendre le tout</i></p> <p><i>Apprendre ce dont le repreneur a besoin</i></p>
<i>Apprendre par soi-même vs apprendre par les autres</i>	<i>Socialisation</i>	<p><i>Intégration</i></p> <p><i>Compromis</i></p>	<p><i>Apprendre par soi-même (lectures, recherches...) et apprendre par les autres</i></p> <p><i>Avoir une balance orientée plutôt vers l'apprentissage par les autres (consultation de pairs ou d'employé, observation d'employés travailler...)</i></p>
<i>Interdépendance vs individualité</i>	<i>Socialisation</i>	<p><i>Intégration</i></p> <p><i>Séparation structurelle</i></p>	<p><i>Faire des tâches de manière individuelle et d'autres en groupe</i></p> <p><i>Choisir l'individualité pour certaines activités et l'interdépendance pour d'autres en fonction des connaissances de chacun.</i></p>

		<i>Séparation temporelle</i>	<i>Travailler des jours à distance et d'autres sur site en collaboration avec les employés (en début de semaine et le vendredi pour faire des points)</i>
<i>Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise/Parties prenantes</i>	<i>Performance</i>	<i>Compromis</i> <i>Intégration</i> <i>Test + ajustement + sélection</i>  <i>Sélection</i>	<i>Réduire le salaire du repreneur pour alimenter la trésorerie de l'entreprise</i> <i>Prise en compte et intégration des intérêts de toutes les parties prenantes</i> <i>Tester la partie prenante au début de la relation</i> <i>Ajuster les intérêts de manière mutuelle</i> <i>Choisir l'intérêt de l'entreprise si la partie prenante ne sert pas de manière égale l'intérêt de l'entreprise</i> <i>Se priver de salaire pour alimenter la trésorerie de l'entreprise</i>
<i>Intérêt social vs intérêt économique</i>	<i>Performance</i>	<i>Séparation temporelle</i>  <i>Balance</i>	<i>Créer de la richesse (intérêt économique) puis servir les intérêts sociaux</i> <i>Équilibrer création de richesses et bien-être des employés</i>
<i>Qualité vs délais + qualité vs prix</i>	<i>Performance</i>	<i>Priorisation</i>  <i>Compromis</i>  <i>Sélection</i>	<i>Mettre la qualité en premier lieu et les délais en deuxième lieu</i> <i>Combiner qualité, coût et délais en fonction des situations</i> <i>Choisir le pôle qui est en cohérence avec ses valeurs et celles du client</i>
<i>Intérêt de l'entreprise vs intérêt du client</i>	<i>Performance</i>	<i>Sélection</i>  <i>Compromis</i>  <i>Balance</i>  <i>Sélection + séparation temporelle</i>	<i>Satisfaire les attentes du client en répondant à ses besoins en dépit des capacités de l'entreprise</i> <i>Satisfaire les besoins du client tout en négociant les prix</i> <i>Satisfaire les besoins des deux parties prenantes de manière réciproque</i> <i>Servir plutôt l'intérêt de l'entreprise+ servir l'intérêt du client si in fine l'intérêt de l'entreprise est servi</i>

		<i>Sélection + ajustement</i>	<i>Servir l'intérêt du client et faire des ajustements pour y arriver</i>
<i>Vendre vs collecter les créances</i>	<i>Performance</i>	<i>Transcendance</i> <i>Projection</i>	<i>Contracter un emprunt</i> <i>Responsabiliser le client en lui renvoyant la tension du paiement dans les délais (ou délais serrés)</i>
<i>Dépendance vs autonomie</i>	<i>Performance</i>	<i>Séparation temporelle</i> <i>Sélection</i>	<i>Accepter la dépendance jusqu'au remboursement de la dette</i> <i>Choisir l'autonomie en utilisant ses propres ressources et en évitant les crédits bancaires</i>
<i>Vie privée vs vie professionnelle</i>	<i>Performance</i>	<i>Séparation temporelle</i> <i>Dilemme</i>	<i>Consacrer des journées au travail et d'autres (ex : les weekends) à la vie privée et des heures de travail à respecter</i> <i>Faire des choix de manière récurrente</i>
<i>Intuition vs utilisation d'indicateurs mesurables</i>	<i>Psycho cognitives</i>	<i>Séparation temporelle +compromis</i> <i>Intégration</i>	<i>Gérer de manière intuitive en cas d'absence d'indicateurs</i> <i>Créer des indicateurs de pilotage mais utiliser son intuition ou des approximations en cas d'absence d'information</i> <i>Utiliser des indicateurs et jongler avec son intuition</i>
<i>Certitude vs incertitude</i>	<i>Managériales</i>	<i>Compromis</i>	<i>Maximiser la certitude (planification (budgétaire, de production, commerciale), avoir un carnet de commandes rempli...) pour faire face à l'incertitude.</i>
<i>Gérer les paradoxes humains</i>	<i>Managériales</i>	<i>Suppression</i> <i>Projection</i>	<i>Résoudre le paradoxe en le supprimant</i> <i>Renvoyer la tension à la personne responsable de la création du paradoxe</i>

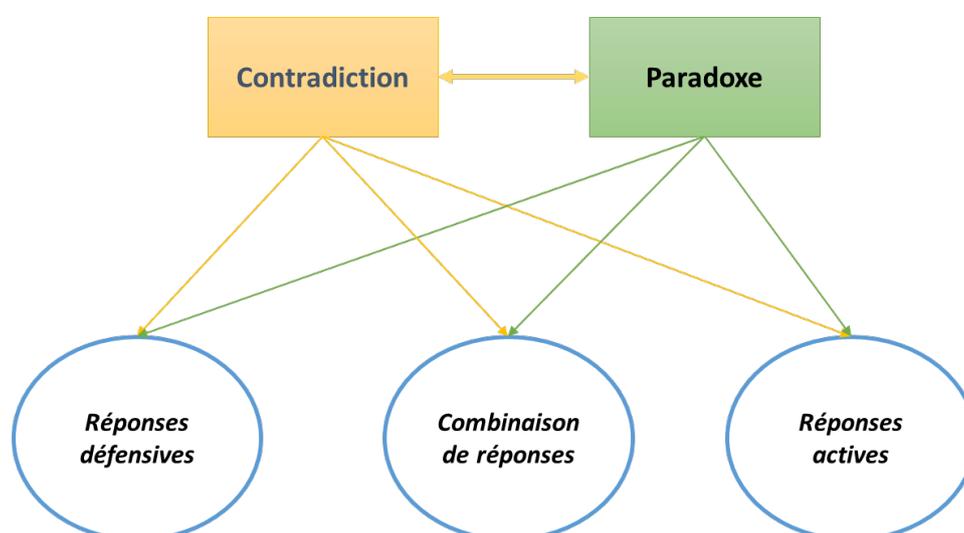
<i>Gérer le tout vs gérer individuellement</i>	<i>Managériales</i>	<i>Séparation structurelle+ vacillation</i>  <i>Projection</i>	<i>Déterminer les sujets à traiter de manière individuelle et les autres à gérer de manière collective+ basculer entre les deux</i>  <i>Choisir des personnes relais qui absorbent cette tension (gèrent l'équipe et les individus)</i>
<i>La solution est le problème</i>	<i>Managériales</i>	<i>Régression</i>	<i>Revenir à la situation problématique initiale</i>
<i>Opérationnel vs stratégique</i>	<i>Managériales</i>	<i>Sélection</i>  <i>Balance</i>  <i>Vacillation</i>	<i>Faire des choix en fonction de ses préférences et ce qui est bien pour l'entreprise</i>  <i>Préserver le long terme sans sacrifier le court terme</i>  <i>Basculer en permanence entre court terme et long terme</i>
<i>Être proche du terrain vs prendre du recul</i>	<i>Managériales</i>	<i>Vacillation</i>  <i>Séparation temporelle</i>	<i>Basculer en permanence entre le travail opérationnel et la prise de recul</i>  <i>Se focaliser pleinement sur les activités opérationnelles sur une période. Puis, penser au développement stratégique de l'activité une fois tout est fonctionnel.</i>
<i>Gérer vs apprendre</i>	<i>Managériales</i>	<i>Intégration</i>	<i>Gérer et apprendre au fur et à mesure</i>
<i>Gérer un employé avec deux statuts (à la fois co-repreneur et employé)</i>	<i>Managériales</i>	<i>Suppression</i>	<i>Supprimer la tension avec l'apprentissage et l'établissement de règles/normes de fonctionnement</i>
<i>Se focaliser sur le management interne vs suivre l'évolution de l'environnement externe</i>	<i>Managériales</i>	<i>Compromis</i>	<i>Se concentrer plutôt sur le management interne et faire peu de veille</i>

Ce qui est à retenir dans cette partie est :

- *Les réponses défensives et actives s'appliquent, aussi bien aux contradictions, qu'aux paradoxes.*
- *Une combinaison de réponses est possible pour répondre aux contradictions et aux paradoxes.*
- *Les polarités peuvent représenter des réponses les unes aux autres.*

La figure suivante (Cf. figure 55) illustre les différents résultats.

**Figure 55 : Les réponses aux différents types de polarités saillantes (contradictions et paradoxes)**



### **1.2.2. Les réponses aux polarités saillantes et latentes, une différence ?**

Dans cette partie nous analysons les différences entre les polarités qui sont latentes et les polarités qui sont saillantes (qui causent des tensions). Nous rappelons ici les polarités saillantes dans chaque catégorie de polarités (résumées dans les tableaux suivants). En nous basant sur la liste des sources de tensions de l'annexe G, nous avons mis une (\*) devant les polarités qui sont sources de tensions pour un ou plusieurs repreneurs. Il est à préciser que les polarités latentes sont latentes pour tous les repreneurs. Si une polarité « saillante » est latente pour certains repreneurs et saillante pour d'autres, elle est considérée dans ce tableau comme saillante. Cette règle s'applique aussi aux matrices de l'annexe E.

Tableau 35 : Les polarités de socialisation saillantes sources de tensions

<b>Polarités de socialisation</b>	<b>Latentes</b>	<b>Saillantes</b>
<b>Polarités de Légitimité</b>		
<p><i>Acceptation vs refus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>-Être seul testé par plusieurs personnes</i></li> <li>- <i>Tester vs se faire tester</i></li> <li>- <i>Acquérir sa légitimité en présence du cédant ou de personne expérimentée</i></li> <li>- <i>Se rassurer vs rassurer les autres</i></li> </ul>		* * *
<b>Polarités de confiance</b>		
<p><i>Confiance vs méfiance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Se montrer fiable à la suite d'une liquidation</i></li> </ul>		* *
<b>Polarités d'apprentissage</b>		
<p><i>Apprendre des connaissances tacites détenues par les autres</i></p> <p><i>Apprendre le détail vs apprendre le tout</i></p> <p><i>Apprendre beaucoup de choses en un temps limité</i></p> <p><i>Apprendre par soi-même vs apprendre par les autres</i></p> <p><i>Exploitation vs exploration</i></p>		* * * *
<b>Polarités de socialisation</b>		
<p><i>Interdépendance vs individualité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Se sentir seul tout en étant entouré</i></li> <li>- <i>Proximité vs distance</i></li> <li>- <i>Partager des informations vs disposer d'informations tacites</i></li> </ul> <p><i>Uniformité vs diversité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Le repreneur vs les autres parties prenantes</i></li> </ul>		* * *

Tableau 36 : Les polarités entrepreneuriales saillantes sources de tensions

<b>Polarités entrepreneuriales</b>	<b>Latentes</b>	<b>Saillantes</b>
<b>Polarités de création de valeur</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Se faire aider sans réduire la productivité de l'aidant</i></li> <li>- <i>Accompagner l'employé sans le déresponsabiliser</i></li> <li>- <i>Ajouter de la valeur vs se faire aider</i></li> <li>- <i>Communiquer son ignorance vs rester maître</i></li> <li>- <i>Consulter vs rester maître</i></li> <li>- <i>Demander vs montrer l'exemple</i></li> <li>- <i>Réussite vs échec</i></li> </ul>		* * * * *

<b>Polarités d'opportunité entrepreneuriale</b>		
Nouveau(x) projet(s) vs activité principale		
Engagement vs désengagement		*
- S'engager vs honorer ses engagements		
Liberté vs responsabilité		*
<b>Polarités d'émergence organisationnelle</b>		
Continuité vs changement		*
- Aller vite pour avoir des résultats vs attendre pour préparer	*	
- Regarder le passé vs regarder le futur	*	
*Développer en déconstruisant	*	
Changement vs efficience		

Tableau 37 : Les polarités managériales saillantes sources de tensions

<b>Polarités managériales</b>	<b>Latentes</b>	<b>Saillantes</b>
<b>Polarités de management opérationnel</b>		
Management vs apprentissage		
-Manager sans tout connaître		*
-Manager vs apprendre		*
Préférences vs obligations		
Être le seul responsable des problèmes des autres		
-Être le seul responsable des problèmes hérités		*
-Être seul à gérer plusieurs problèmes en une courte période		*
Gérer les divisions vs gérer toute l'entreprise		
-Contrôler les liquidités tout en étant absent		*
-Gérer les employés individuellement vs gérer le groupe		*
Gérer les paradoxes humains		
Contrôler vs donner de l'autonomie		*
Faciliter vs imposer		*
Préférences vs obligations		
-Être le seul responsable de plusieurs personnes		*
-Gérer un employé avec deux statuts opposés		*
-Avoir seul beaucoup de tâches/rôles		*
-Être le seul responsable de plusieurs personnes		*

<b>Polarités de management stratégique</b>		
<i>Court terme vs long terme</i>		*
-Être proche du terrain vs prendre du recul		*
*se focaliser sur le management interne vs suivre l'évolution de l'environnement externe		*
<i>Décider entre deux demandes contradictoires</i>		
-Être réactif en commerce vs être proactif		
-Croissance en volume vs croissance en valeur		
-Spécialisation vs diversification		
*exporter vs vendre sur le marché local		
*domination par les coûts vs différenciation		
<i>Incertitude vs certitude</i>		*
-Ouvrir vs fermer		
-Planifié vs émergent		
*stratégie planifiée vs stratégie émergente		*
*Planifier face à des demandes fluctuantes		*
*Gérer des tâches planifiées vs gérer les tâches émergentes		*
<i>La solution est le problème</i>		

Tableau 38 : Les polarités de performance saillantes sources de tension

<b>Polarités de performance</b>	<b>Latentes</b>	<b>Saillantes</b>
<b>Polarités de performance économique</b>		
<i>Objectifs vs ressources</i>		
-Demandes vs ressources		*
-couvrir les charges sans avoir de revenus		*
-Atteindre plusieurs objectifs avec des ressources limitées		
*Objectif économique vs objectif social		*
*Qualité vs délai vs coût		*
*Manager de petits projets vs manager de grands projets		
<i>Dépendance vs autonomie</i>		*
-Investir vs rembourser sa dette		
-Vendre vs collecter ses créances		*
<b>Polarités de performance sociale</b>		
<i>Compétition vs coopération</i>		
-Discuter sans rien dire		
-Discuter vs ne pas discuter		
<i>Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise vs intérêt des PP</i>		*
<i>Vie privée vs vie professionnelle</i>		*

Tableau 39 : Les polarités Psycho-cognitives saillantes sources de tensions

Polarités psycho cognitives	Latentes	Saillantes
Voir le positif vs voir le négatif		
Aimer des choses qui font peur		
Attentes/prévisions vs réalité		*
Réfléchir vs agir		
Intuition vs l'utilisation d'indicateurs mesurables		*

Il est à préciser que les polarités peuvent être sources de tensions pour certains repreneurs et pas pour d'autres repreneurs. Cela veut dire qu'une polarité peut être saillante pour un repreneur et latente pour un autre. En revanche, il existe des polarités qui sont latentes pour tous. Si la polarité est saillante, elle représente un paradoxe. Si elle est latente, elle représente une dualité.

Le paradoxe *confiance vs méfiance* a été géré par la séparation temporelle par le repreneur de l'entreprise Upsilon : il a commencé par la confiance puis une fois confiant, il a décidé de se méfier de tout le monde (vendeur, salariés, lui-même). Il est en vigilance permanente.

« Pour moi c'est sur deux plans temporels différents. Confiance très rapidement, le fait que le secteur et le choix du secteur alimentaire étaient de bons choix. La confiance que ça allait fonctionner. Cependant, au quotidien, méfiance de tout, par rapport aux salariés, par rapport au vendeur qui m'avait vendu l'affaire, par rapport à mes propres compétences, par rapport aux producteurs et aux fournisseurs. Être vigilant tous les instants et voilà. » (Upsilon)

Dans le cas de l'entreprise Gamma, une entreprise en difficulté lors de l'achat, le repreneur n'est pas celui qui donne de la confiance ou de la méfiance mais c'est lui qui doit gagner la confiance des parties prenantes. Il cherche donc à construire de la confiance autour d'une liquidation qui représente une situation à laquelle il faut se méfier. La réponse est donc la sélection. Cette réponse a été complétée par une transcendance : le repreneur a utilisé une réponse créative qui est le changement du business model. L'entreprise rachetée avait trois domaines d'activités stratégiques : le repreneur s'est spécialisé dans un seul.

« Se monter fiable à la suite d'une liquidation...La liquidation, c'est un problème d'éthique...Le but est de ne pas arriver à une liquidation . Il y a la responsabilité des employés des gens qui travaillent. Ce sont des gens admirables donc prendre de bonnes décisions et surtout ne pas arriver à la liquidation. [ ] Le but est d'avancer tous ensemble. » (Gamma)

« L'objectif est de ne pas avoir d'ateliers ni de machines et ni avoir à acheter les pièces de l'extérieur ... [] Nous ne fabriquons plus les pièces nécessaires pour la production. Nous sommes plus libres. On a perdu de l'argent mais on a sauvé les clients pour avoir de nouvelles commandes plus chères. » (Gamma)

Le repreneur de l'entreprise Kappa, pour qui cette polarité est latente, opte plutôt pour une combinaison de solutions : la sélection et la projection. En effet, le repreneur a décidé de travailler dans la confiance. En complément, il renvoie la tension à l'autre personne avec qui il est en relation. C'est à elle de gagner sa confiance ou au contraire sa méfiance.

« Pour l'instant, non il n'y a pas de méfiance par rapport à ce qu'on a dans l'entreprise, non. C'est compliqué de travailler avec de la méfiance. On peut être méfiant. Ça rejoint un petit peu ce qu'on disait sur le contrôle et l'autonomie. Si le contrôle est bien fait, on n'a pas à avoir une méfiance, donc voilà... [] Moi je suis plutôt à travailler sur la confiance. C'est à dire je suis quelqu'un qui accorde sa confiance facilement. Cependant, c'est à la personne en face de ne pas la trahir, si vous voulez, à l'inverse. » (Kappa)

Le repreneur de l'entreprise Omega a opté pour répondre à cette dualité une combinaison de réponses différentes : séparation structurelle et compromis. De manière générale, le repreneur affirme qu'il opte pour un compromis axé plutôt sur la confiance. Quant à la méfiance, elle n'est pas envers tout le monde mais s'adresse à des personnes spécifiques, d'où la réponse « séparation structurelle ».

« Faire attention par rapport à certains, savoir ce qu'ils vont faire, essayer d'anticiper. Mais bon, c'est vrai, c'est quelque chose dont moi je ne me méfie pas certainement assez. Je suis plutôt sur la confiance. Mais c'est vrai il y a des choses qui s'opposent. Il faut quand même être méfiant. » (Omega)

Prenons un autre exemple : la polarité *interdépendance vs individualité*, nous trouvons que les trois repreneurs qui la considèrent comme saillante optent pour des réponses défensives, alors que le repreneur pour qui elle est latente, utilise une réponse active.

Cette dualité ou paradoxe concerne la manière de travailler du repreneur avec ses employés. Le repreneur de l'entreprise Omega affirme que chacun travaille séparément mais en même temps tout le monde travaille en collaboration avec les autres. L'intégration de l'interdépendance et l'individualité sont décrites ainsi :

« Oui, oui le fonctionnement de la boîte. Oui on est tous interdépendants. Il faut faire en sorte que tout le monde bosse ensemble. La nature de notre travail fait qu'on a un travail en commun, puisqu'on est en séquentiel. On travaille l'un après l'autre. Donc on est tous interdépendants les uns aux autres. Si on a quelqu'un qui décolle un peu de notre chaîne, ça ne fonctionne pas. Et puis c'est vrai il y a toujours le paradoxe : chacun est dans son job ici, chacun a son savoir-faire, et est un maillon de la chaîne. Il faut respecter le savoir-faire de chacun et il faut que chacun respecte le fonctionnement global de la boîte et montrer qu'il est important, qu'il fonctionne bien. » (Omega)

Alors que le repreneur de l'entreprise Omega choisissait l'intégration, les repreneurs des entreprises Psi, Phi et Lambda ont opté pour la séparation. Pour ces repreneurs, cette polarité est une source de tension et donc elle est saillante. Les repreneurs des entreprises Psi et Phi choisissaient la séparation structurelle : ils choisissent l'individualité pour certaines activités et l'interdépendance pour d'autres. Ce choix dépend des connaissances et compétences dont dispose le repreneur et celles qui lui manquent.

« Moi, je savais que sur tout ce qui est ingénierie financière, j'ai besoin d'être accompagné. Je me suis entouré de personnes compétentes. Sur ces sujets et en commerce, réseau, et développement d'affaires, je n'ai personne. » (Psi)

« La caractéristique principale est qu'encore une fois, ne connaissant pas le secteur, j'ai été complètement dépendant d'eux sur tous les aspects techniques. Ce qui n'était généralement pas ce dont j'avais l'habitude. » (Phi)

Quant au repreneur de l'entreprise Lambda, il a opté pour la séparation temporelle. En effet, il travaille de manière individuelle depuis chez lui et travaille avec ses employés deux jours par semaine (au début et à la fin de la semaine). Comme le repreneur habite loin de l'entreprise, il optimise son temps en travaillant à distance.

« Ce que j'essaie de faire, j'essaie d'être au bureau le lundi et le vendredi. Le lundi parce que c'est le démarrage de la semaine. Je vois mon assistante, pour parler des dossiers, des factures, etc. Le vendredi parce qu'habituellement le technicien comme je vous le disais, il part le lundi matin. » (Lambda)

Prenons un dernier exemple : le paradoxe/dualité *objectif social vs objectif économique*. Ce paradoxe, saillant pour le repreneur de l'entreprise Lima, était gérée par une réponse défensive : la séparation temporelle. Pour lui, l'entreprise doit créer de la valeur, générer suffisamment de revenus pour proposer des avantages aux salariés en numéraire ou en nature.

« Oui les deux sont, dans une certaine mesure, contradictoires à court terme. Tout le monde a envie d'une augmentation de 20 %, (moi le premier d'ailleurs). Donc après est-ce l'intérêt de l'entreprise ? On voit bien que non et si l'entreprise le faisait, au bout d'un moment, je ferme l'entreprise et les employés perdront leur travail. Donc sur le long terme ce n'est pas à leur intérêt. » (Lima)

Quant au repreneur de l'entreprise Beta, pour qui la polarité est latente, a utilisé aussi une réponse défensive : la sélection. Il a choisi le côté social en dépit de l'intérêt économique. En effet, il a licencié un employé clé qui présentait un risque de sécurité pour les employés afin de garantir un environnement de travail favorable. De l'autre côté, l'intérêt économique était impacté, voire menacé, à la suite de la perte de cet employé puisqu'il était responsable de la maintenance des machines et personne ne pouvait le remplacer.

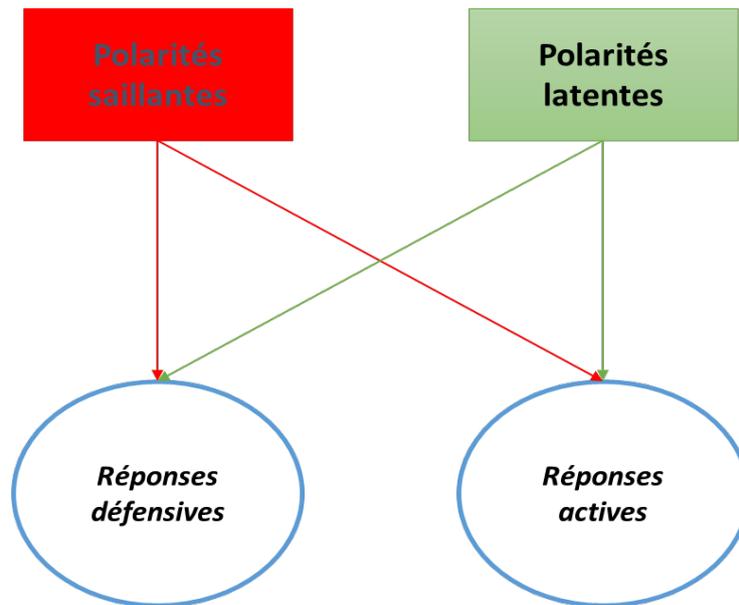
« J'ai licencié le responsable production et maintenance, parce que ça n'allait pas du tout. C'était un tyran vis-à-vis des salariés. Avec moi les relations n'étaient pas bonnes du tout, non plus. Il a frappé l'un de ses collaborateurs. Au bout de trois semaines, je l'ai licencié. Là c'est un acte fort de management. J'ai pris le risque de couler la boîte. Au bout de trois semaines, la plupart des machines étaient en panne. Personne ne savait dépanner. » (Beta)

Le repreneur de l'entreprise Khi, pour qui la polarité était latente, a opté pour une réponse active : la balance. En effet, le repreneur veille à équilibrer l'augmentation des revenus et le bien-être de ses employés. Des charges de travail importantes peuvent causer du burnout et donc une réduction de leur productivité.

« On veut développer la société suffisamment pour qu'elle génère suffisamment de résultat pour payer justement notre emprunt mais en même temps, personne ne soit solo en termes de charge de travail. » (Khi)

Ces différentes observations contradictoires nous permettent de comprendre que la saillance (ou la tension perçue) n'affecte pas seule la réponse aux paradoxes. En outre, la **saillance d'une polarité ne traduit pas systématiquement une réponse défensive à une polarité**. Ces résultats sont illustrés dans la figure suivante.

Figure 56 : Les réponses aux polarités saillantes et latentes



Ce qui est à retenir dans ce passage est :

- Les réponses défensives sont utilisées pour les polarités saillantes et latentes.
- Les réponses actives sont utilisées pour les polarités saillantes et latentes.

### 1.2.3. Les facteurs de contingence des réponses aux paradoxes

Nous les avons catégorisés en deux groupes : les facteurs internes et les facteurs externes.

#### A) Les facteurs internes

Les facteurs internes sont propres au repreneur. Ils regroupent des variables comme l'attitude du repreneur, l'expérience, la perception des polarités (contradiction, dualité ou paradoxe) ainsi que la difficulté perçue.

. **L'attitude du repreneur** : C'est la position mentale détenue par un individu et qui représente son degré d'aversion ou de préférence pour un objet (Kabir, 2013). Dans notre recherche, elle représente l'attitude positive ou négative envers les choses de manière générale. L'attitude influence le repreneur dans la mesure où elle oriente ses choix puisque l'attitude et la cognition sont les antécédents de l'action envers le paradoxe (Keller et Chen, 2017). Un repreneur avec une attitude positive se concentre sur les points positifs, même s'ils sont minimes, plutôt que sur les points négatifs.

. **La difficulté perçue** : La difficulté perçue est relative à la perception de la tension générée par la contradiction entre les deux polarités. La tolérance face aux tensions peut être assimilée à la tolérance face à la douleur ou une maladie. Le repreneur peut avoir une certaine résilience qui lui permet d'être plus tolérant aux tensions.

. **L'expérience** : Ce facteur influence les réponses du repreneur. En effet, les expériences précédentes donnent au repreneur un répertoire de réflexes ou de pratiques à utiliser dans des situations difficiles. Ce répertoire peut donc être exploité par le repreneur pour gérer les paradoxes de la phase d'entrée.

. **La perception de la polarité** : Elle décrit la manière avec laquelle la source de tension est perçue et comment elle impacte la stratégie de réponse. Nous avons vu, dans le chapitre précédent, que le paradoxe dépend de la perception de la relation entre les deux pôles. Si ces pôles ne sont pas perçus comme contradictoires et uniquement interreliés, le repreneur n'a pas la même réponse que s'il perçoit qu'ils sont opposés (ou en concurrence face à des ressources limitées).

Ces facteurs sont résumés et illustrés dans le tableau 40.

Tableau 40 : Les facteurs de contingences internes des réponses aux paradoxes

<b>Nature du facteur</b>	<b>Libellé du facteur</b>	<b>Verbatims</b>
Facteurs internes	L'attitude du repreneur	« Oui c'est ça dans tous les sujets. Il y a toujours cette façon de voir les choses, soit on voit le verre moitié plein soit moitié vide. Dans un cas comme celui-là, je préfère qu'on continue à être ambitieux, même si on est à un moment ou un autre rattrapé par les limites de ce qu'on est capable de faire. Il ne faut pas hésiter à viser plus haut et voir si avec ce dont on dispose on peut arriver au moins partiellement. » (Thêta)
	L'expérience	<p>« Je ne sais pas si j'arrive bien à les gérer parce que la vie c'est comme ça. Je suis un peu fataliste par rapport à ça. Je devrais peut-être être accompagné un peu plus pour gérer tout ça. Je ne crois pas que je mettrai énormément de moyens et d'énergie pour essayer de gérer pour ça, c'est peut-être à tort. » (Omega)</p> <p>« On sait qu'on va répondre à certaines demandes et à d'autres moins facilement, en fonction de ses capacités. Mais de la même façon je préfère qu'on continue à être à l'écoute et imaginer répondre à des demandes plus importantes diverses, larges, et voir comment avec les capacités dont on dispose on va pouvoir y répondre. » (Thêta)</p>
	La perception des polarités	« On sort de sa zone de confort. Ça se gère. Comme d'habitude, plus on est souvent hors de sa zone de confort, on le gère relativement bien. Si on n'est jamais hors de sa zone de confort, le peu d'effort que vous voulez c'est la panique. » (Phi)

		<p><i>« Moi comme je disais je suis passé par pas mal d'expériences. Quand je suis arrivé en Angola, il sortait tout juste de la guerre. C'étaient de très grands projets. C'étaient des périodes où j'ai beaucoup appris humainement. Au Nigeria c'est pareil. C'était super : des pays où il y a eu pas mal d'expériences, pas faciles. Je ne dis pas que j'ai bien vécu, mais ça n'a pas été si mal. » (Iota)</i></p>
	<p><i>La difficulté perçue</i></p>	<p><i>« Mais s'il y a vraiment des choses difficiles, je trouve que c'est globalement facile. » (Sigma)</i></p> <p><i>« Je comprends...mais bon, les demandes c'est pareil, que ce soit en volume ou en qualité. Pour moi, je tiendrai un peu le même raisonnement, parce que pour les demandes, on sait qu'on va répondre à certaines demandes et à d'autres moins facilement, en fonction de ses capacités. Mais de la même façon je préfère qu'on continue à être à l'écoute et imaginer répondre à des demandes plus importantes diverses, larges, et voir comment avec les capacités dont on dispose on va pouvoir y répondre, ou en tous cas y répondre mieux, de mieux en mieux, plutôt que l'approche de dire on est limité par ses capacités, donc ça nous est interdit d'explorer ou d'imaginer répondre, à des demandes un peu nouvelles, un peu différentes. » (Thêta)</i></p>

## **B) Les facteurs externes**

Les facteurs externes sont des facteurs non liés au repreneur. Ils peuvent être liés au contexte (ex : conjoncture économique, crise sanitaire...) ou aux caractéristiques de l'entreprise.

. **Le contexte** : Le contexte regroupe toutes les circonstances économiques et sociales qui décrivent la situation vécue par le repreneur. La situation économique de l'entreprise Omega par exemple influence sa réponse au paradoxe *être proche du terrain vs prendre du recul*. En effet, il affirme que si la situation économique est bonne, il peut prendre plus de recul alors que si elle n'est pas bonne, il va être plutôt sur le terrain à la recherche de nouvelles commandes.

La situation sociale impacte aussi les réponses du repreneur. L'ambiance lors de l'arrivée du repreneur de l'entreprise Upsilon n'était pas favorable au travail de ses employés. La présence d'un employé violent impactait de manière négative l'environnement de travail. Dans ce contexte, le repreneur a décidé de résoudre le problème en se séparant d'un employé clé qui détient des connaissances importantes afin de garantir la sécurité de ses employés. Le repreneur a choisi l'intérêt social (sécurité des employés) en dépit du risque économique qui découle de sa décision parce-que, selon lui, ce choix s'imposait pour assurer des conditions de travail favorables à ses employés.

. **Les caractéristiques de l'entreprise** : Les caractéristiques de l'entreprise regroupent tous les éléments liés à sa taille, son emplacement, ses ressources disponibles. Le repreneur de l'entreprise Alpha affirme que son comportement face à la crise Covid-19 n'était pas le même que si son entreprise avait une autre activité. Le repreneur de l'entreprise Lambda explique que sa gestion de rôles est impactée par la position géographique de l'entreprise. Habiter loin de l'entreprise implique qu'il n'est pas présent tous les jours sur place dans son bureau. Pour optimiser son temps, il travaille à distance et limite ses déplacements. Les ressources disponibles impactent également les réponses des repreneurs face aux différentes polarités. Les ressources (temps, argent, ressources humaines) contraignent ou facilitent la stratégie de réponse. Par exemple, le repreneur de l'entreprise Upsilon affirme qu'en fonction du temps qu'il a, il s'organise pour gérer et apprendre.

Le tableau suivant regroupe des illustrations de facteurs d'influence externes.

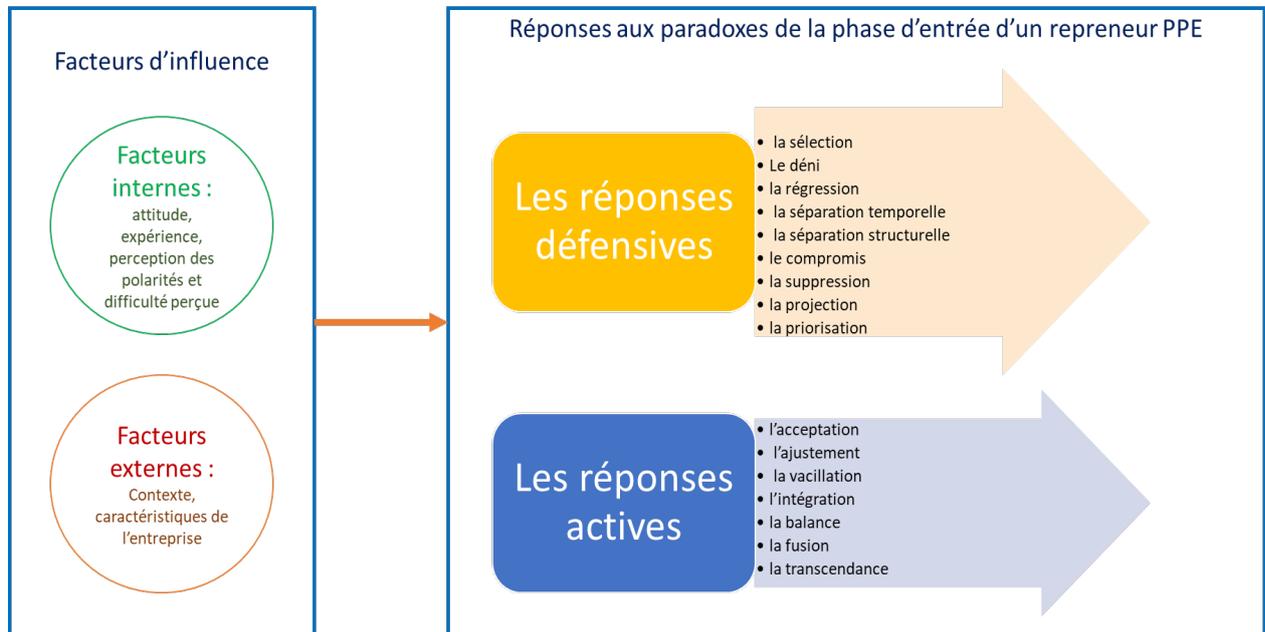
Tableau 41 : Les facteurs de contingence externes des réponses aux paradoxes

<b>Nature du facteur</b>	<b>Libellé du facteur</b>	<b>Verbatims</b>
<i>Facteurs externes</i>	<i>Le contexte</i>	<p>« Je pense que je passe la moitié de mes journées à faire les tâches opérationnelles. Je fais de l'opérationnel tout le temps. J'aimerais bien prendre plus de recul. Après il y a des moments qui font que, quand on est en pleine activité et que ça tourne, vous pouvez prendre plus de recul et vous pensez à comment vous organisez. Quand vous êtes un peu dans le dur et que vous cherchez du chiffre d'affaires, vous bataillez avec les équipes pour chercher du chiffre. » (Omega)</p> <p>« J'ai licencié le responsable production et maintenance, par ce que ça n'allait pas du tout. C'est un tyran vis-à-vis des salariés. Avec moi les relations n'étaient pas bonnes du tout, non plus. Il a frappé l'un de ses collaborateurs. Au bout de trois semaines je l'ai licencié. Là, c'est un acte fort de management. J'ai pris le risque de couler la boîte. Au bout de trois semaines, la plupart des machines étaient en panne Personne ne savait dépanner. Depuis, je pense que le personnel, est très content, que j'ai pris cette décision. » (Beta)</p>
	<i>Les caractéristiques de l'entreprise</i>	<p>« On profite...On gère au mieux. Comme on avait un carnet de commandes et que je ne voyais pas un impact, on continuait à travailler. On était dans des conditions sanitaires acceptables dans le sens où on était à 3 ou 4 à l'atelier. Il n'y avait pas de risque immédiat là-dessus. Le fait de s'arrêter ça allait être terrible pour l'entreprise. J'ai préféré continuer à travailler et l'équipe a continué aussi. Ils préféraient ça que rester confinés chez eux. Avec ça je me suis dit ça me permettrait d'avoir des opportunités. Les opportunités se sont présentées. On a maintenant un client qui revient de manière régulière grâce au confinement parce qu'on était ouvert. On a répondu... On est sur comment transformer une menace en une opportunité... [] Après les conditions font qu'on ne répond pas de</p>

		<p><i>la même façon, que si j'étais un restaurateur. L'environnement a permis de continuer et même augmenter notre chiffre d'affaires par rapport à l'année passée. » (Alpha)</i></p> <p><i>« Moi, la particularité c'est que la société est à Grenoble. Moi, j'habite à Lyon déjà. Ça c'est le premier point. Et donc, je ne suis pas sur place. Je ne vais pas tous les jours au bureau, parce que mine de rien c'est 3 heures d'aller et de retour. Je préfère passer 3 heures travailler. » (Lambda)</i></p> <p><i>« Il faut avoir un curseur. Alors ça c'est une dualité je pense ? Un dilemme ? On peut gérer sans connaître, c'est possible. En fonction du temps que j'ai, quelqu'un qui vient me dire j'ai ce problème-là. Je lui dis : oui c'est comme ça ! Mais ça ce n'est pas la bonne manière. L'idée c'est : pousse-toi, explique-moi bien, comment on fait. Est ce qu'il y a des choses à mettre en place sur le long terme. Mais le problème c'est le temps. » (Upsilon)</i></p> <p><i>« Honnêtement ces deux polarités sont importantes tout au long du processus. Est-ce que c'est un paradoxe ou une dualité ? Eh bien je trouve que plus on va restreindre le périmètre temporel ou de délégation, pouvoir...plus ça va être un paradoxe. Et puis on va l'étaler et plus ça va être une dualité. » (Lima)</i></p>
--	--	--

Ces différents facteurs internes et externes sont résumés dans la figure suivante :

**Figure 57 : Les facteurs de contingence des réponses aux polarités de la phase d'entrée d'un repreneur PPE**



Ce qui est à retenir :

- *Les réponses actives et défensives dépendent de facteurs de contingences internes et externes.*

Après avoir analysé les différences de réponses entre contradictions et paradoxes d'un côté et entre paradoxes et dualités de l'autre côté, nous avons déterminé l'ensemble des facteurs qui sont susceptibles d'influencer ces divergences. Dans ce qui suit, nous allons analyser l'évolution des réponses aux paradoxes dans le temps et dans l'espace.

## II. LA DYNAMIQUE TEMPORELLE ET STRUCTURELLE DES REPONSES AUX PARADOXES

Dans cette section, nous allons traiter l'évolution dans le temps et dans l'espace des réponses aux paradoxes. Commençons par l'évolution dans l'espace :

### 2.1. Dynamique structurelle des réponses aux paradoxes

La dynamique ou l'interconnexion des réponses aux paradoxes n'ont pas été révélées par notre analyse. Bien que nous ayons détecté une interconnexion entre les réponses et les paradoxes (les paradoxes peuvent présenter une réponse), l'interconnexion entre les réponses aux paradoxes mérite d'être explorée plus en profondeur et de manière séparée.

En revanche, nous avons observé une dynamique des réponses aux paradoxes entre les différents niveaux organisationnels. Le repreneur est bien celui qui perçoit la dualité *interdépendance vs individualité* mais la réponse est partagée entre le repreneur et les employés :

« C'est le rôle d'un dirigeant d'être à la fois dans l'équipe et partager les sujets et les difficultés de l'équipe au quotidien, tout en ayant cette distance à faire. Moi, je prends les décisions de haut niveau de l'entreprise, même si je suis dans l'équipe pour la faire avancer. Les deux vont ensemble. C'est une dualité en fait. » (Gamma)

L'étendue d'une réponse peut être plus complexe : pour répondre au paradoxe/dualité *confiance vs méfiance*, le repreneur a donné sa confiance dans l'organisation de manière générale (niveau organisationnel). Cependant, la méfiance est plutôt au niveau individuel, envers les employés (niveau du groupe) et envers les différentes parties prenantes externes (niveau extra-organisationnel).

Pour la dualité/paradoxe *contrôle vs autonomie*, la réponse se trouve sur trois niveaux : le repreneur qui prend la décision, l'équipe qui est autonome et le contrôle qui est au niveau de l'organisation comme le montrent les témoignages des repreneurs des entreprises Iota et Kilo.

« L'objectif est de donner plus d'autonomie possible à tout le monde. A l'inverse, en tant que chef d'orchestre, on se doit de dire ce qui est attendu de chacun. Moi, j'essaie vraiment de contrôler au niveau global : on doit faire 150.000 de CA/mois. Il y a trois commerciaux. Est-ce que chacun doit faire 50.000 ? Est ce qu'il y en a un qui va faire 100.000, l'autre 20.000 et l'autre 30.000 ? Débrouillez-vous. Je vois comme ça le contrôle. Il vient juste pour avoir une cohérence vis-à-vis de l'attente des objectifs. » (Iota)

« C'est une histoire de posture, le contrôle ce n'est pas le contrôle du travail des gens. C'est le contrôle de la santé de l'entreprise à travers des indicateurs. On contrôle l'autonomie des personnes dans le projet. On contrôle la performance de la société au sens large. Donc je ne les mets pas au même niveau, le contrôle et l'autonomie. » (Kilo)

Du fait de la présence des polarités à différents niveaux organisationnels comme nous l'avons montré dans la figure 47, les réponses aussi sont présentes à différents niveaux organisationnels. Ce qui est à retenir ici :

- *Les réponses aux polarités sont présentes à différents niveaux organisationnels.*

## **2.2. Dynamique temporelle des réponses aux paradoxes**

Après avoir étudié l'évolution structurelle des réponses aux paradoxes, nous allons étudier leur évolution temporelle. Cinq cas de figure d'évolution des paradoxes sont possibles : le passage d'une réponse défensive vers une autre réponse défensive, d'une réponse défensive vers une réponse active, d'une réponse active vers une réponse défensive, d'une réponse active vers une autre réponse active et une continuité de la réponse qu'elle soit active ou défensive.

Nous allons illustrer dans ce qui suit trois cas parmi les cinq cas. Nous n'allons pas traiter l'évolution des réponses actives car elles n'ont pas été observées dans les cas analysés. Nous rappelons qu'il s'agit des 10 cas de repreneur qui ont été interviewés deux fois (entretiens d'approfondissement). Nous précisons également que parmi ces 10 repreneurs seulement 5 repreneurs ont discuté avec nous de l'évolution des réponses aux paradoxes de manière exhaustive.

### **2.2.1. Évolution d'une réponse défensive vers une autre réponse défensive**

L'exemple de l'entreprise Kappa illustre bien cette évolution. En effet, le repreneur est passé du compromis vers la sélection pour répondre à la dualité *confiance vs méfiance*. Cette réponse est différente de celle du repreneur de l'entreprise Upsilon qui a gardé la même réponse (la

sélection). Le délai de passage d'une réponse à une autre est de 6 mois pour le repreneur de l'entreprise Kappa alors qu'il est de 3 ans pour le repreneur de l'entreprise Upsilon :

« Oui, vous pouvez mettre un peu de méfiance en août 2017 parce que quand on a repris et qu'on ne connaît pas... Vous pouvez le mettre sur les 6 premiers mois. Il y a de chaque côté un peu de méfiance. Après c'est la confiance à partir de janvier 2018. On travaille sur la confiance. » (Kappa)

Cette différence peut s'expliquer par la différence de contextes des deux entreprises. Les deux repreneurs n'ont pas connu le même type de problèmes. De plus, des facteurs personnels peuvent être à l'origine de cette évolution puisque la confiance dépend de celui qui donne la confiance et de celui qui la reçoit.

### **2.2.2. Évolution d'une réponse défensive vers une réponse active**

Cette évolution marque le changement d'une réponse défensive qui favorise un seul pôle vers une réponse qui combine les deux pôles. Par exemple, le repreneur de l'entreprise Thêta, face à la dualité *exploitation vs exploration* est passé d'une réponse défensive (la sélection) à une réponse active (la balance). Cette évolution est illustrée ci-après.

« Pour mon cas les deux sont importants. Ils viennent à des étapes différentes. Continuité versus changement donc l'exploitation ça a été le point d'entrée. Ça va progressivement s'équilibrer vers l'exploration aussi. Ça a commencé à le faire et ça le fera de plus en plus. » (Thêta)

C'est également la réponse du repreneur de l'entreprise Thêta face à la dualité *contrôle vs autonomie*. Alors que le repreneur de l'entreprise Kappa fait évoluer les proportions de son compromis, le repreneur de l'entreprise Thêta affirme que d'habitude il fait son choix qui est plutôt orienté vers l'autonomie, mais en fonction des personnes. À la suite d'erreurs de précipitation, le repreneur a appris à équilibrer les deux pôles en fonction des personnes. Son témoignage illustre cette évolution :

« Ce n'est pas les deux parce qu'effectivement on doit choisir si on penche vers l'un ou vers l'autre. Mais en fonction des gens ça va évoluer. En fonction du tempérament, je penche plus naturellement plus volontiers vers l'autonomie, vers le fait de laisser de l'autonomie aux gens. Mais peut être que dans certains cas, je le fais trop vite, ou facilement sans suffisamment de précaution et de contrôle. Donc ça m'a amené à équilibrer les deux dans pas mal de cas. » (Thêta)

L'exemple du repreneur de l'entreprise Upsilon montre également que sa réponse face à la dualité *exploitation personnelle vs exploration personnelle* a évolué de la sélection de l'exploitation vers l'équilibre entre les deux. Cet équilibre, selon le repreneur, a eu lieu au bout de 18 mois.

« Je trouve que c'est un équilibre. Il n'y a pas d'évolution personnelle... au démarrage. Il a fallu explorer beaucoup pour apprendre tout ce que je ne savais pas, en exploitant au mieux mes connaissances que je n'ai pas dans ce domaine sans non plus gaver tout le monde avec ça. Et maintenant il y a un équilibre 50/50 disons que l'exploration personnelle est équilibrée avec l'exploitation personnelle de ce que je sais, de ce que je connais. » (Upsilon)

### 2.2.3. La continuité de la réponse

La continuité de la réponse ne traduit pas forcément la stabilité. Bien que le repreneur reste sur la même réponse, il peut changer le degré ou le choix de la polarité. Par exemple, le repreneur de l'entreprise Kappa, face à la dualité *consulter vs rester maître*, a sélectionné de manière intuitive au début de la reprise de rester maître et de montrer qu'il gère bien son entreprise. Après la première année, il a sélectionné la consultation.

« Plutôt dans la consultation. Rester maître la première année. Après je suis allé plutôt consulter les besoins que j'avais au bout de cette première année. » (Kappa)

Le même cas de figure est observé chez le repreneur de l'entreprise Upsilon, qui, face au paradoxe *confiance vs méfiance*, a évolué d'une sélection d'un pôle vers la sélection du pôle opposé. Cette évolution est le fruit d'un processus itératif qui a duré trois ans et ce, depuis son entrée en entreprise.

« Comme je suis un cursus académique en travaillant sur ma confiance en moi et mes compétences, petit à petit, on élimine des facteurs de méfiance. On commence à avoir confiance en soi, quand on a le contrôle et quand on acquiert le contrôle. Écoutez, ça fait 3 ans maintenant. Ça y est, avec mon épouse on passe à ce niveau de confiance. On a de la confiance dans l'ensemble quoi. » (Upsilon)

Comme le montre le témoignage du repreneur, cette évolution dépend de plusieurs facteurs comme la montée en compétences et l'action délibérée d'élimination de la polarité « négative » qui est la méfiance. Le repreneur, lors de la première entrevue, a affirmé qu'il fallait se méfier de tout, mais au fil du temps ses idées ont changé et ont migré plutôt vers la confiance. Ceci

montre que la confiance se construit au fil du temps et dépend du degré de contrôle qu'a le repreneur sur la situation et la reprise de manière générale.

Alors que la réponse du repreneur de l'entreprise Thêta a évolué de l'exploitation vers la balance entre les deux, l'évolution de la réponse du repreneur de l'entreprise Iota est différente : elle a évolué de l'exploitation vers l'exploration.

*« C'est constant alors. C'est ma vision mais au début j'étais plutôt dans l'exploitation. La première semaine où je suis arrivé, je ne suis pas allé voir un client. Je suis allé pour me présenter, pas pour essayer de trouver des nouveaux. Je ne savais même pas ce qu'on faisait. Je suis allé sur les chantiers, dans l'atelier. Je suis allé voir ce qu'on faisait. Je me suis mis dans l'exploitation pour bien comprendre quelle était la base. Après, une fois que j'ai eu plus de recul, sur qu'est-ce qu'on fait sur la qualité de nos techniciens, sur comment on le fait, là j'ai pu aller explorer. » (Iota)*

Le repreneur de l'entreprise Iota a choisi l'exploitation au début pour préparer l'exploration. En effet, il a commencé par une phase d'observation pour apprendre plus d'informations sur l'entreprise (ses produits, sa technique, ses processus). Il a exploité cet existant. A l'issue de cette phase d'apprentissage, le repreneur a commencé à explorer les nouvelles opportunités et à chercher de nouveaux clients.

La continuité d'une réponse peut toucher d'autres réponses défensives, comme le compromis. Le compromis consiste à combiner les deux pôles mais à des proportions différentes. Au fil du temps, la réponse du repreneur peut augmenter ou diminuer la proportion d'une polarité, sans parvenir à l'équilibre. C'est le cas du repreneur de l'entreprise Upsilon qui, face aux paradoxes de management (être proche du terrain vs prendre du recul et gérer les tâches planifiées vs gérer les tâches émergentes) a modifié sa réponse en changeant les ratios.

« Il y a une grosse évolution. Au démarrage, c'était que du terrain, que du terrain avec très peu de possibilité de prendre du recul sinon pour faire la sieste. Et maintenant progressivement ça s'équilibre, on va dire 70 % terrain et 30 % recul. » (Upsilon)

« La bonne nouvelle c'est que c'était 80 % d'urgence voir 90 % et 10 % de tâches planifiées. Maintenant on est sur 90 % de tâches planifiées et 10 % d'urgence. Comme dans le slide précédent, le degré d'urgence par rapport au planifié, s'est complètement renversé. Tout ce qui se passe c'est plus ou moins planifié. Il y a quelques urgences. Ce qui fait que c'est agréable à gérer... Rien de dramatique. Ce qui est compliqué c'est quand il n'y a que des urgences à gérer. C'est difficile à vivre. C'est fatigant. C'est stressant et ce n'est pas valorisant non plus. » (Upsilon)

La durée de l'évolution des proportions du compromis est variable. Par exemple, pour faire évoluer sa réponse à la dualité *contrôle vs autonomie*, le repreneur de l'entreprise Kappa a mis 6 mois alors que pour la dualité *être proche du terrain vs prendre du recul* il a mis un an.

« Il y a toujours du contrôle mais la part entre les deux faits qu'il y a plus d'autonomie que de contrôle. On en a toujours... [J] Pour vous donner un exemple sur les 6 premiers mois, c'est-à-dire qu'on pourrait être à 70% de contrôle et à 30% d'autonomie, et passer les 6 premiers mois, on inverse la bascule. » (Kappa)

« La première année jusqu'à août 2019, j'étais plus proche du terrain que de la prise de recul. C'est à partir d'août 2019 que j'ai commencé à avoir un peu plus de recul. » (Kappa)

Cette différence de durée peut être expliquée par la polarité elle-même. En effet, la première dualité *contrôle vs autonomie* dépend du repreneur et des employés, alors que la deuxième *être proche du terrain vs prendre du recul* dépend principalement du repreneur. C'est le repreneur qui doit seul s'organiser pour gérer son temps entre le travail opérationnel et le travail stratégique de réflexion alors que *l'autonomie vs contrôle* dépendent des employés. C'est ce qui a été fait au bout de 6 mois.

Nous pouvons également dans certains cas observer une stabilité d'une réponse. A titre d'exemple, pour le repreneur de l'entreprise Iota, la dualité *partager des connaissances/des informations vs garder pour soi-même* est à gérer par le compromis. Sa réponse n'a pas vraiment évolué puisqu'il pense qu'il y a toujours des choses à ne pas partager avec les employés car selon lui, ces informations n'apportent rien aux employés. Mais, à cause de leur manque d'informations sur les investissements futurs, ils peuvent mal juger une décision.

« Je pense que ça sera toujours. J'espère au cours du temps arriver à partager plus. Mais, il y a des choses que je ne partagerai pas à mon avis, comme le niveau de trésorerie de la société. Qu'ils sachent qu'il y a 100.000 ou 200.000 ou 600.000 sur le compte, à quoi ça va leur servir à part le moment où on va parler d'augmentation, je veux 100 euros. Non, on ne peut pas. Mais vous avez 100.000 sur le compte ! D'accord, mais on a 3 millions d'investissement qui arrivent. Ce n'est pas que je ne veux pas donner des connaissances, il faut que le partage de cette info vienne avec le tout. »  
(Iota)

La stabilité peut toucher d'autres réponses défensives, comme la sélection ou des stratégies actives, comme l'ajustement. Pour illustrer le premier cas, nous allons utiliser la réponse du repreneur de l'entreprise Omega, qui, au fil du temps, sélectionne l'opérationnel en dépit du stratégique. Ce choix peut s'expliquer par des préférences de travail du repreneur, le degré d'évolution de l'entreprise et du marché. Par exemple, si le repreneur n'a pas de visibilité sur l'avenir, il peut toujours se concentrer sur l'opérationnel.

« Je suis très présent dans l'opérationnel. A chaque fois que ça tend un tout petit peu, je fixe des objectifs de très court terme de plus en plus. » (Omega)

Face au départ de certains employés, le repreneur de l'entreprise Omega a ajusté les capacités de production par des recrutements, par la polyvalence des anciens employés. Il juge cependant cette solution comme non optimale. Il est compliqué de continuer cet ajustement pour adapter les capacités et les ressources internes aux demandes. Le repreneur a maintenu la même stratégie d'ajustement sans, par exemple, recourir à d'autres stratégies comme la sous-traitance.

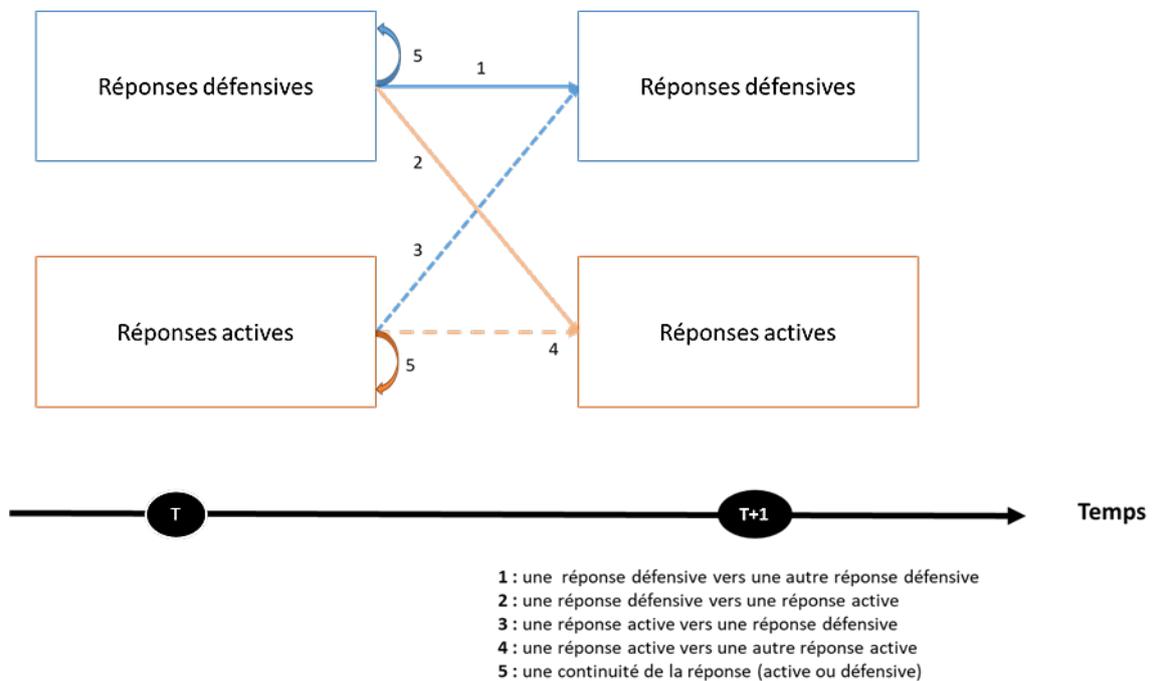
« Avec le départ de certains et l'arrivée d'autres, c'est vrai qu'on a perdu un peu de productivité. Certaines personnes dans l'entreprise ont dû supplier, compléter, faire le job qu'ils ne faisaient pas avant. Effectivement, ils ont supplié le départ de certaines personnes. C'est toujours compliqué. » (Omega)

La stabilité d'une réponse peut toucher d'autres réponses actives comme l'intégration. Le repreneur de l'entreprise Iota, face à la dualité *rassurer les autres vs se rassurer* a affirmé que dès son entrée en entreprise, il se rassurait et rassurait les autres parties prenantes.

« Il faut rassurer tout le monde. Et puis je pense que les deux sont combinés c'est-à-dire, il faut en permanence rassurer les autres et il faut se rassurer...Je pense que les deux dès le début avancent ensemble. » (Iota)

Ces différents cas de l'évolution des réponses aux paradoxes peuvent être résumés dans la figure suivante. Nous précisons que les relations en ligne discontinue représentent des relations d'évolution possibles mais qui n'ont pas été observées dans nos différents cas. Les lignes continues correspondent aux relations existantes.

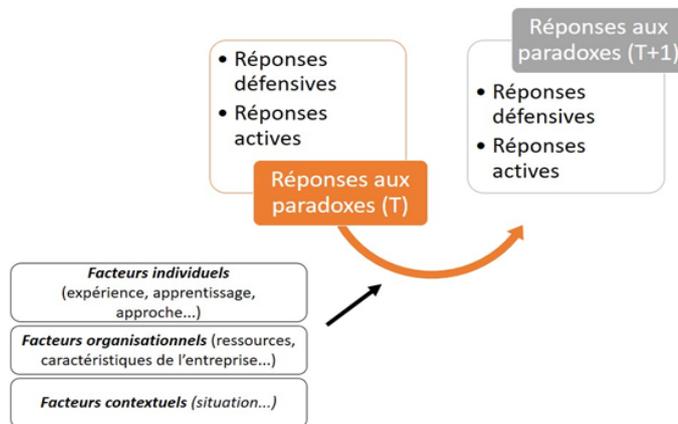
**Figure 58 : Les différents cas d'évolution des réponses aux paradoxes**



L'étude de l'évolution des réponses aux paradoxes montre qu'elles sont toujours liées au contexte, à la situation dans laquelle se trouve l'entreprise reprise (état financier, ressources...) mais aussi à l'état de connaissances et l'apprentissage du repreneur. La montée en expérience du repreneur influence ses comportements et ses réponses face aux paradoxes.

Cette évolution des réponses aux paradoxes en fonction des facteurs cités est illustrée dans la figure suivante.

**Figure 59 : L'évolution des réponses aux paradoxes en fonction de facteurs personnels, organisationnels et contextuels**



D'après les verbatims des repreneurs interviewés, nous remarquons que l'apprentissage est susceptible d'impacter les réponses aux paradoxes. Il ne s'agit pas de l'apprentissage des réponses en tant que réponses aux paradoxes, mais l'apprentissage « *paradoxal inconscient* » du repreneur. Par exemple face à la dualité *se faire aider vs ajouter de la valeur*, le repreneur est passé d'un compromis basé sur l'apprentissage par les autres vers un équilibre entre les deux.

« *Au démarrage j'ai beaucoup appris des autres personnes et en apportant assez peu aux autres de moi-même. Maintenant, il y a un équilibre entre les deux ; je continue à apprendre de la part des gens avec qui j'interagis et je vois qu'eux, apprennent de moi de plus en plus.* » (Upsilon)

Cette réponse a évolué en fonction de son apprentissage : sa montée en expérience lui a permis d'ajouter plus de valeur à ses collaborateurs. Il met en lumière l'influence de son apprentissage ainsi :

« *J'ai atteint un degré de compétences dans mon métier et puis dans ma façon d'être mon savoir-être et mon savoir-faire qui fait que l'interaction est assez satisfaisante entre moi et les autres.* » (Upsilon)

De même, l'apprentissage a motivé le choix du repreneur de l'entreprise Kappa face aux paradoxes/dualités *rigueur vs flexibilité* et *continuité vs changement*. En effet, la réponse du repreneur de l'entreprise a changé de la rigueur vers la flexibilité au bout de 6 mois d'apprentissage :

« On était plus sur la rigueur. Pareil, le temps de la reprise, les 6 premiers mois, ne connaissant pas le magasin, ne connaissant pas forcément les clients, on n'a pas voulu trop bouger les choses. Puis après, on était plus flexible à partir de janvier 2018. On a déjà un peu de recul par rapport à nos clients, sur ce qui pouvait attendre... plutôt une rigueur sur le début et plutôt flexible après. » (Kappa)

L'apprentissage ne consiste pas uniquement à accumuler des connaissances mais également à apprendre de ses erreurs. Le repreneur de l'entreprise Thêta a affirmé que à la suite d'erreurs de jugement de personnes et d'octroi d'autonomie à des personnes qui demandent plus de contrôle, il a décidé de changer sa réponse pour contrôler les personnes autant qu'ils ont d'autonomie.

« Je penche plus naturellement plus volontiers vers l'autonomie, vers le fait de laisser de l'autonomie aux gens. Mais peut être que dans certains cas, je le fais trop vite, ou facilement sans suffisamment de précaution et de contrôle. Donc, ça m'a amené à équilibrer les deux dans pas mal de cas. » (Thêta)

Les autres facteurs personnels peuvent toucher également l'état d'esprit ou l'approche du repreneur. Ce dernier en tant que chef d'entreprise peut avoir une approche particulière qui guide ses actions. Le repreneur peut être averse au risque et n'explore pas rapidement les opportunités en se précipitant.

« Oui-Oui toujours. On est toujours dans l'approche de consolider, de bien maîtriser d'apprendre et puis on explore d'autres possibilités mais sans se précipiter. » (Upsilon)

D'autres facteurs individuels comme l'expérience, combinés avec certains facteurs contextuels peuvent influencer l'évolution des réponses comme l'avoue le repreneur de l'entreprise Thêta :

« Pour contrôle et autonomie, le curseur pour le coup est mobile. Je ne l'ai pas eu à toutes les étapes et avec le même positionnement. Je pense que c'est assez évolutif en fonction des situations, des gens à qui on a affaire, et de l'expérience qu'on acquiert dans les relations avec eux. » (Thêta)

« Effectivement on doit choisir si on penche vers l'un ou vers l'autre mais en fonction des gens ça va évoluer. En fonction du tempérament, je penche plus naturellement plus volontiers vers l'autonomie. » (Thêta)

Par ailleurs, l'amélioration de la situation de l'entreprise, la résolution des problèmes avec les employés, les changements mis en œuvre aident le repreneur de l'entreprise Upsilon à profiter plus de sa vie privée puisque le déséquilibre qu'il y avait durant les 3 ans de reprises était

difficile à supporter par les deux. Ces facteurs contextuels sont résumés dans le témoignage suivant :

*« Les trois premières années, manque de confiance, difficultés avec des salariés, je vous ai parlé de vol dans les magasins, tout ça a créé du stress, de la tension. Financièrement, les indicateurs chutent, impactent la vie privée d'autant plus de ma campagne, qui est avec moi. Donc difficulté de trouver un équilibre... [] Maintenant, 3 ans plus tard, avec toutes les actions de restructuration, les investissements, les améliorations qu'on a pu apporter, la qualité de la relation avec les salariés, ceux qui sont restés ou les nouveaux, les clients qui arrivent, qui sont de plus en plus nombreux, bah naturellement la vie privée redevient plus souriante et plus sympa. Les indicateurs financiers de l'entreprise, en 2020, on va faire une très bonne année, voilà ça aide ! Donc on prend plus de temps pour soi : moi j'ai toujours 2 jours par semaine, hors-saison, pendant l'hiver automne, où je suis tranquille. J'ai le temps de réfléchir, de vivre, travailler à la stratégie ou ne pas travailler du tout. » (Upsilon)*

En plus des facteurs personnels et individuels, des facteurs organisationnels comme la structure, les ressources ou la situation financière de l'entreprise peuvent influencer l'évolution d'une réponse. Si le repreneur a plus d'employés, il peut mieux gérer ses rôles et peut gérer mieux les tâches qu'il n'aime pas faire en les déléguant à d'autres employés qui sont recrutés pour cela et qui maîtrisent ces tâches-là.

*« La chance qu'on ait en tant que chef d'entreprise, c'est qu'on a une organisation qui nous va bien. Par exemple si quelque chose m'ennuie, (je caricature) mais je peux embaucher quelqu'un pour le faire. Ça c'est quand même une chance. Là Alexandra, qui est la nouvelle assistante de direction. Ça ne se passait pas bien l'année dernière, parce qu'elle n'était pas formée pour. Sur toute la partie administrative, elle est excellente. Donc, je fais passer. C'est elle qui fait tout. C'est organisé. C'est fait dans les temps. Moi, ce que je n'aime pas trop faire, là je prends quelqu'un qui aime le faire, et qui sait le faire. Moi, ça me permet de déléguer complètement. Ça c'est l'idéal... [] Au début, il faut faire avec, petit à petit on fait l'organisation, à son image. » (Iota)*

Les réponses aux polarités varient au fil du temps en fonction de facteurs individuels, organisationnels et contextuels.

## CONCLUSION

Nos résultats montrent que les réponses aux polarités des 17 cas étudiés sont assez variées. Nous les classons en deux grandes catégories : les réponses défensives et les réponses actives. Les *réponses défensives* regroupent les réponses suivantes : la sélection, le déni, la régression, la séparation temporelle, la séparation structurelle, le compromis, la suppression, la projection, la priorisation (ou la hiérarchisation) alors que *les réponses actives* regroupent l'acceptation, l'ajustement, la vacillation, l'intégration, la balance, la fusion et la transcendance.

Une combinaison de réponses peut être utilisée pour répondre à une source de tension. Une polarité d'un autre paradoxe peut constituer une réponse à une source de tension. La réponse à la source de tension peut suivre un processus : un paradoxe peut être formulé comme un dilemme, suivi par un choix ou bien par une succession d'étapes comme le test, l'ajustement et la sélection.

L'analyse des réponses entre les contradictions et les paradoxes, les polarités latentes (dualités) et les polarités saillantes (paradoxes) a montré que les repreneurs répondent différemment. Il n'existe pas une tendance ou une fréquence élevée d'une réponse en particulier. Les réponses actives et défensives sont appliquées aux polarités latentes et saillantes et aux différents types de polarités (paradoxe et contradiction). La réponse peut dépendre de plusieurs facteurs internes (ex : attitude, expérience) ou externes (contexte, ressources disponibles, nature de la source de tension).

Dans ce chapitre nous avons souhaité également explorer la dynamique structurelle (dans l'espace) et temporelle (dans le temps) des réponses aux paradoxes. Nos résultats montrent que les réponses aux paradoxes ont une dynamique structurelle : ils ont une existence à différents niveaux organisationnels (individu, groupe, organisation, extra-organisation).

Les réponses aux paradoxes, au fil du temps connaissent des évolutions. Trois cas de figure ont été observés : le passage d'une réponse défensive à une autre réponse défensive, le passage d'une réponse défensive à une réponse active et une continuité de la réponse, qu'elle soit active ou défensive. La durée de l'évolution d'une réponse peut varier d'un paradoxe à un autre et d'un repreneur à un autre. L'évolution peut avoir lieu au bout d'une semaine jusqu'à 6 mois, puis 1 an, puis 18 mois allant jusqu'à 3 ans dans nos différents cas. L'évolution des réponses aux paradoxes dans certains cas est relative au degré d'apprentissage du repreneur et dépend d'autres facteurs individuels, sans oublier les facteurs contextuels et organisationnels.

*CHAPITRE* **7**

---

**LA DISCUSSION DES RESULTATS ET LES  
CONTRIBUTIONS DE LA THESE**



# CHAPITRE 7. LA DISCUSSION DES RESULTATS ET LA PRESENTATION DES CONTRIBUTIONS DE LA THESE

## INTRODUCTION

L'objectif de ce dernier chapitre est de dresser un bilan des principaux résultats de notre thèse et de les discuter par rapport à la littérature existante. La discussion de ces résultats nous guide vers le développement d'un modèle théorique de la gestion des paradoxes au sein des entreprises reprises par les repreneurs PPE. Nous terminons par la mise en lumière des différents apports théoriques, méthodologiques et managériaux.

Nous rappelons que la question de recherche à laquelle nous répondons est la suivante :

***Comment les repreneurs, personnes physiques externes, répondent-ils aux paradoxes de la phase d'entrée en PME ?***

Cette question centrale est décomposée en trois sous-questions :

- Qr 1. Quels sont les paradoxes vécus par les repreneurs PPE ?*
- Qr 2. Comment les repreneurs PPE répondent-ils à ces paradoxes ?*
- Qr 3. Comment les paradoxes ainsi que les réponses évoluent-ils ?*

Le tableau suivant résume les principales réponses à ces questions.

Tableau 42 : Le résumé des principaux résultats de la thèse

<b>Questions de recherche</b>	<b>Résultats</b>
<p>Qr1 : Quels sont les paradoxes vécus par les repreneurs PPE ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le repreneur ne fait pas face à des paradoxes uniquement mais aussi à des dualités et des contradictions.</li> <li>- Ces polarités sont interreliées : la contradiction rend les paradoxes saillants ; sinon ils restent latents en tant que dualités.</li> <li>- Ces polarités sont structurées en cinq catégories : de socialisation, de performance, psycho-cognitives, entrepreneuriales et managériales.</li> <li>- Les principales sources de tensions sont les polarités (paradoxes et contradictions) de socialisation, de performance et de management.</li> <li>- Chaque repreneur a sa combinaison unique de paradoxes/contradictions saillants (sources de tensions et difficiles à vivre).</li> </ul>
<p>Qr2 : Comment les repreneurs PPE répondent-ils à ces paradoxes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les réponses aux paradoxes sont classées dans deux grandes catégories : les réponses défensives et les réponses actives.</li> <li>- Les réponses actives et défensives s'appliquent à tous les types de polarités (contradiction, dualité, paradoxe).</li> <li>- Les réponses actives et défensives s'appliquent aux polarités latentes et saillantes.</li> <li>- Une combinaison de réponses peut être utilisée pour répondre à une source de tension.</li> <li>- Le paradoxe et la réponse sont interreliés : une polarité d'un autre paradoxe peut constituer une réponse à une source de tension.</li> <li>- La réponse à la source de tension peut suivre un processus : un paradoxe peut être formulé comme un dilemme, suivi par un choix</li> </ul>

	<p>ou bien par une succession d'étapes comme le test, l'ajustement et la sélection.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque repreneur a ses propres réponses aux sources de tensions.</li> <li>- La réponse peut dépendre de plusieurs facteurs internes liés au repreneur (attitude, expérience, perception de la nature de la source de tension, difficulté perçue) ou de facteurs externes (contexte, ressources disponibles).</li> </ul>
<p>Qr3 : Comment les paradoxes et les réponses évoluent-ils ?</p>	<p><u>Dynamique structurelle des paradoxes et des réponses aux paradoxes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les paradoxes ainsi que les réponses aux paradoxes ont une dynamique structurelle : ils ont une existence à différents niveaux organisationnels (individu, groupe, organisation, extra-organisation).</li> <li>- Les paradoxes sont interconnectés et constituent un réseau complexe avec différents types de relations (opposition, confirmation, réponse et causalité). Les paradoxes peuvent être à l'origine de l'apparition d'autres paradoxes.</li> </ul> <p><u>Dynamique temporelle des paradoxes et des réponses aux paradoxes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les paradoxes, ainsi que les réponses aux paradoxes évoluent au fil du temps.</li> <li>- L'étude de l'évolution du paradoxe montre qu'il suit un processus composé de trois grandes étapes : l'émergence, la continuité et finalement une phase de disparition (de la contradiction).</li> <li>- L'étude de l'émergence d'un paradoxe montre qu'il suit un processus : existence, saillance/latence, création de sens, formulation de paradoxe/non formulation de paradoxe et finalement réponse.</li> <li>- Les différentes polarités (dualités, paradoxes, contradictions) peuvent émerger à des périodes différentes en fonction du repreneur, l'entreprise et son contexte.</li> </ul>

	<p>- <i>La tension liée aux sources de tensions peut s'atténuer ou s'accroître au fil du temps.</i></p> <p>- <i>L'évolution des réponses aux paradoxes est structurée en trois cas de figures : le passage d'une réponse défensive à une autre réponse défensive, le passage d'une réponse défensive à une réponse active et une continuité de la réponse qu'elle soit active ou défensive.</i></p> <p>- <i>Le changement d'une réponse à une autre n'a pas une durée précise ; il varie entre 6 mois et 3 ans dans nos différents cas.</i></p> <p>- <i>L'évolution des paradoxes, ainsi que les réponses aux paradoxes, est influencée par des facteurs internes et externes.</i></p>
--	--

Dans ce chapitre, la première section est dédiée à la discussion des résultats liés aux éléments suivants : les paradoxes, les réponses et l'évolution des paradoxes et des réponses. En nous basant sur ces différents éléments, nous passerons à un niveau plus haut d'abstraction afin de théoriser la gestion des paradoxes au sein des entreprises reprises par les repreneurs PPE. Notre modèle théorique ainsi que les différentes propositions qui en découlent seront avancées au fur et à mesure de la discussion.

La discussion des résultats de notre thèse, ainsi que le développement du modèle théorique, nous mèneront in fine vers la présentation des différentes contributions de cette recherche (détaillées dans la section 2).

## **I. VERS UNE MODÉLISATION DU PROCESSUS DE MANAGEMENT DES PARADOXES DE LA PHASE D'ENTRÉE**

### **1.1. La phase d'entrée : Le repreneur face à des paradoxes, des dualités et des contradictions dynamiques**

Nous avons souhaité explorer la phase d'entrée d'un repreneur PPE sous le prisme des paradoxes pour mettre plus en lumière la complexité de cette phase. Selon nous, une compréhension plus profonde de cette phase pourrait optimiser le comportement du repreneur

lors de la gestion de l'entreprise reprise. Pour cela, nous avons, dans un premier lieu, présenté les différentes polarités. Puis, nous avons procédé à des analyses comparatives et nous avons fini par décrire la dynamique de ces polarités. Nous allons dans ce qui suit discuter ces différents éléments.

### ***1.1.1. Les paradoxes, dualités et contradictions, trois caractéristiques clés de la phase d'entrée***

Notre analyse détaillée nous a permis d'apporter des connaissances au-delà de notre question de recherche. Le premier résultat important est **la coexistence de polarités de différentes natures lors de la phase d'entrée**. En effet, il existe non seulement des paradoxes mais aussi des dualités et des contradictions.

La coexistence de polarités de différentes natures n'est pas un sujet beaucoup traité dans la littérature. Smith (2014), en étudiant le management des paradoxes stratégiques par les *Leaders seniors* ; a trouvé qu'ils font face à des dilemmes et des paradoxes. Les contradictions, ainsi que les dualités n'ont pas été évoquées. Dans notre recherche, nous considérons le dilemme plutôt comme un moyen de répondre au paradoxe. De manière générale, dans la littérature, on trouve des recherches qui explorent les dilemmes, les dualités et les paradoxes mais de manière séparée. Or, dans notre recherche ces éléments coexistent dans un seul cas de reprise.

En totalité, pour les 17 cas d'entreprise, nous avons trouvé plus de 80 polarités. Le nombre est important certes, vu le nombre « limité » de l'échantillon en comparaison avec les études quantitatives et vu que notre thèse ne se concentre que sur la dernière phase du processus de reprise d'entreprise. De ce fait, on comprend que la reprise est un réseau complexe de polarités et ce malgré la petite taille des entreprises étudiées.

La présence des différentes polarités (notamment les paradoxes) dans différentes catégories (management, entrepreneuriat, de socialisation...) est en cohérence également avec ce que nous avons avancé dans le chapitre 2 : les paradoxes sont inhérents à l'entrepreneuriat, au management des organisations, au changement et aux systèmes sociaux. Dans la littérature, il existe environ 200 paradoxes organisationnels (Bolteck et Nobre, 2010). Les dimensions retrouvées ont été identifiées lors de notre revue de littérature dans des recherches sur le management et la stratégie (Jarzabkowski et Sillince, 2007 ; Guilmot et Vas, 2013 ; Poole et Van De Ven, 2004 ; Morgan 2013 ; Cunha et al., 2019 ; Smith et Berg, 1987 ; Gibbs, 2009 ; Le Rhun et al., 2013 ; Bellini, 2005 ; Amado et Elsner, 2004 ; Ambos et al., 2020 ; Polowczyk,

2018), le *Leadership* (Rosing et al., 2011), l'entrepreneuriat (Koubaa, 2017 ; Smith et al., 2012 ; Klonek et al., 2021), la fusion d'entreprises (Thelisson et al., 2018) ou encore la transmission d'entreprises familiales (Missonier, 2013 ; Helvert-Beugels et al., 2020 ; Erdogan et al., 2020).

Quant à la présence de contradictions, nos résultats sont en cohérence avec ce que nous avons présenté dans le premier chapitre sur les enjeux contradictoires de la phase d'entrée. Dans le premier chapitre, nous avons expliqué que différents enjeux contradictoires caractérisent cette phase. La majorité des contradictions a été repérée dans les cas de reprises d'entreprises étudiés. Nous en avons repéré cinq parmi les six recensées dans la figure 14 à savoir : *se sentir seul tout en étant entouré, apprendre des connaissances tacites détenues par les autres, se faire accepter face à des résistances, acquérir sa légitimité en présence de personnes clés et cristalliser dans ses nouveaux rôles mais tout en gardant les anciens*. Nous n'avons pas retrouvé la contradiction : amener le cédant à se retirer en le gardant. Nous pouvons expliquer ceci par le caractère perceptif des contradictions. Nous rappelons que nous avons demandé aux repreneurs de nous décrire des situations difficiles et sources de tensions. Cette contradiction peut ne pas être très remarquable pour les repreneurs. En outre, cette contradiction décrit deux demandes contradictoires : vouloir garder le cédant et vouloir s'en séparer. Les repreneurs interviewés n'ont peut-être pas vraiment ressenti les deux demandes à la fois. Certains voulaient s'en séparer, puisqu'ils sont assez qualifiés pour le nouveau rôle et d'autres avaient besoin de le garder car ils estiment manquer de compétences. C'est le cas de quelques repreneurs qui ont décidé de garder le cédant d'entreprise en tant qu'employé ou en tant que co-repreneur. Nous pouvons expliquer ce résultat également par le fait que cette contradiction soit liée à l'étape de transition, qui est limitée en termes de temps par rapport à l'étape de management post reprise et qui peut donc être moins mémorable.

L'exploration des polarités entre les différents cas de reprises d'entreprises a donné lieu à une grille avec cinq catégories : les polarités de managériales (opérationnel et stratégique), les polarités de performance, les polarités de socialisation, les polarités entrepreneuriales et les polarités psycho cognitives. Ces différentes catégories de polarités sont inspirées des approches théoriques d'étude de la phase d'entrée du repreneur PPE (voir tableau 1).

Bien que notre catégorisation repose principalement sur cinq catégories, les catégories se rapprochent du modèle de Smith et Lewis (2011). L'avantage de leur modèle est qu'il est standard et peut s'appliquer à n'importe quelle entreprise puisqu'il repose sur les principales

fonctions de l'entreprise. Ses catégories sont liées à la gestion de connaissances, aux buts, aux processus et aux relations interpersonnelles (Papachroni et al., 2015). En revanche, le modèle manque de personnalisation et de prise en compte du contexte. De plus, il regroupe principalement les paradoxes organisationnels. L'avantage de notre catégorisation est qu'elle est spécifique à la reprise d'entreprise et regroupe différents types de polarités, étudiées au niveau individuel. En revanche, une grande partie des dimensions qui composent notre grille de polarités n'est pas nouvelle. L'avantage de notre recherche est qu'elle propose une catégorisation de ces polarités grâce à leur nature, prend en considération le repreneur, l'entreprise (caractéristiques et ressources) et le contexte. De plus les catégories regroupent différents types de polarités (dualités, contradictions et paradoxes). Discutons maintenant chaque catégorie de polarités.

Concernant les polarités de performance, plusieurs dimensions identifiées sont présentes déjà dans la littérature. Nous pouvons citer : intérêt économique vs intérêt social (Fredberg, 2014), réussite vs échec (Bérard, 2019 ; Silva et al., 2014), intérêt personnel vs intérêt du groupe (Stoltzfus et al., 2011 ; Silva et al., 2014 ; Smith et Lewis, 2011), qualité vs délais (Lê et Pradies, 2023), volume vs coût (Papachroni et al., 2015), compétition vs coopération (Polowczyk, 2018), croissance vs remboursement de la dette (Rollin, 2017), demandes vs moyens (Valette et al., 2018 ; Djabi et Perrot, 2016), travail vs famille (Bennani et Bertal, 2019), divergences d'attentes (Smith et al., 2013) et capacités vs aspirations (Chrisman et al., 2015).

En revanche, nous avons fait apparaître de nouvelles dimensions liées à l'exploitation de l'entreprise (*manager de petits projets vs manager de grands projets, vendre vs collecter ses créances*), à la compétition et au relationnel avec les concurrents (*discuter sans rien dire*) et à la stratégie d'investissement (*investir vs rembourser sa dette*). Ces aspects, bien qu'ils soient importants, ne sont pas jusqu'à présent évoqués dans la littérature sur la reprise d'entreprise. Nous avons donc montré que l'aspect financier est à prendre en considération lors de l'analyse de la phase d'entrée et qu'il peut être même source de tension pour les repreneurs. Grâce à ces polarités de performance, nous pallions à la limite annoncée dans l'introduction sur l'aspect économique lors de la phase d'entrée d'un repreneur PPE ; qui n'est jusqu'à présent pas ou peu étudié. L'aspect financier est généralement étudié lors de la phase de reprise dans le cadre de l'évaluation de l'entreprise ou du montage financier du projet de reprise. Grâce à nos résultats nous mettons en évidence l'importance de l'aspect financier durant tout le processus de reprise.

Concernant les polarités managériales, nos résultats s'alignent avec ce qui est avancé dans la littérature sur les managers ambidextres. Les repreneurs étudiés sont multitâches et multi rôles (Gibson et Birkinshaw, 2004). Comme Gentil et al. (2019), nous avons trouvé que les repreneurs PME peuvent jouer des rôles différents. Par ailleurs, les différentes polarités managériales montrent que le management d'une entreprise reprise est marqué par des demandes contradictoires et opposées.

Les dimensions recensées sont également en accord avec le modèle des rôles de *Leadership* de Quinn (1984) qui met en évidence la complexité du rôle de *Leader*. En effet, les demandes concurrentes sont principalement liées aux caractéristiques des PME, au rôle central du dirigeant et à sa multifonctionnalité (Saveanu et al., 2021).

Différentes dimensions de la catégorie de polarités de management sont présentes dans la littérature : gérer plusieurs tâches ou rôles (Morgan 2013), certitude vs incertitude (Binney et al., 2003), planifié vs opportuniste (Bérard et al., 2015 ; Lassen et al., 2009), rigidité vs flexibilité (Evans et Doz, 1992 ; Ganty et Libois, 2019), autonomie vs contrôle (forcer les employés à être autonomes) (Stoltzfus et al., 2011 ; Zhang et al., 2015 ; Thelisson et al., 2018), discipline vs passion (Andriopoulos et Lewis, 2009), planification vs improvisation, dirigeant vs opérationnel, demandes internes vs demandes externes (Dougherty, 1996), court terme vs long terme (Guilmot et Vas, 2013 ; Thelisson et al., 2018), diversification vs spécialisation (Polowczyk, 2018), uniformité vs individualisation (Zhang et al., 2015), la solution est le problème (Schmitt, 2003 ; Armatas, 2019) ou encore réactif vs proactif (Poole et Van De Ven, 2004).

Par ailleurs, nous mettons en avant de nouvelles dimensions. La première est le paradoxe gérer un employé avec deux statuts opposés. Ce paradoxe est proche de la notion de conflit de rôle (Perrot, 2001). En revanche, notre résultat montre que ce n'est pas le repreneur qui a un conflit lié à son propre rôle, mais plutôt le rôle de son co-repreneur. Ce dernier est à la fois associé et employé. Ce résultat est nouveau et reste réservé aux cas de reprises en duo.

Les autres nouvelles dimensions sont aussi des contradictions : *contrôler les liquidités tout en étant absent* et *planifier face à des demandes fluctuantes*. Nous considérons que ces deux nouvelles dimensions ne sont pas spécifiques au repreneur et sont plutôt liées au management d'une entreprise. En effet, le contrôle et la planification sont principalement des fonctions de management.

Une autre nouvelle dimension est identifiée : *management vs apprentissage*. Les activités de management et d'apprentissage représentent des activités clés dans la vie du repreneur.

Certains repreneurs ont affirmé qu'ils continueront à apprendre durant leur vie au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une dualité qui peut caractériser la vie du manager ou du nouveau dirigeant puisqu'il gère l'entreprise et apprend en même temps. Cette polarité est plus remarquable lors de la première période qui suit l'entrée en entreprise puisque la phase d'apprentissage est importante surtout si le repreneur manque de connaissances/compétences. *Préférences vs obligations* est aussi une nouvelle contradiction ressortie de nos résultats. Elle décrit l'opposition entre les préférences du repreneur (ce qu'il aime faire) et son rôle managérial ou opérationnel qui l'oblige à réaliser certaines tâches qui ne lui plaisent pas. Pour nous, il ne s'agit pas d'une dimension spécifique au repreneur. Elle peut concerner aussi le manager d'une PME. Nous pouvons expliquer cette nouvelle dimension par les principales caractéristiques d'une PME comme la polyvalence du dirigeant et la rareté des ressources (Tapissier, 2019).

Concernant les polarités de socialisation, nous avons trouvé que l'entrée du repreneur n'engendre pas toujours des résistances contrairement à ce qui est avancé dans la littérature (Saoudi et Gallego, 2011 ; Cadieux et al., 2014). Son entrée peut être fluide si elle est marquée par une communication continue, de la transparence et des changements pour le bien des employés.

Nous avons trouvé également que le repreneur peut utiliser la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et notamment l'aspect social pour légitimer son entrée et augmenter son acceptabilité auprès des parties prenantes ; ce qui a été avancé par Mazari et al. (2019).

Concernant les dimensions de cette catégorie, nous avons trouvé qu'une grande partie des dimensions est présente dans la littérature existante sur les paradoxes à savoir : unification vs fragmentation (Janssens et Steyaer, 1999 ; Andriopolous, 2003), apprendre beaucoup en un temps limité (Meiar, 2015), auto expression vs affiliation au groupe (Ozanne et al., 2016), partager vs garder pour soi (Beech et al., 2004), individualité vs travail collectif (Mintzberg, 2014 ; Missonier, 2013), confiance vs méfiance (Smith et Berg, 1987), exploitation vs exploration (March, 1991 ; Garcias et al., 2015), apprendre des connaissances tacites détenues par les autres (Story, 2021; Lepercq, 2020 ; Cadieux et Deschamps, 2011), proximité vs distance (Silva et al., 2014 ; Rollin, 2017), apprendre par soi-même vs apprendre par les autres (Cohendet et al., 2003).

Notre recherche apporte cependant de nouvelles dimensions comme des contradictions (*se sentir seul tout en étant entouré, acquérir sa légitimité en présence du cédant ou de personne*

*expérimentée, se montrer fiable à la suite d'une liquidation, être seul testé par plusieurs personnes, tester vs se faire tester*), et des dualités/paradoxes (*se rassurer vs rassurer les autres, apprendre le détail vs apprendre le tout*). Les deux premières contradictions ne sont pas tout à fait nouvelles puisqu'elles ont été formulées par nous dans le premier chapitre. En revanche, nous avons pu montrer qu'elles existent sur le terrain dans différents cas de reprise. Les autres contradictions sont relatives aux expériences des repreneurs lors de l'acquisition de légitimité. Pour le repreneur, il est nécessaire certes d'acquérir sa légitimité (Mazari, 2018). Le repreneur en tant que membre externe qui intègre l'entreprise et son environnement, est testé. Il doit donc prouver qu'il est capable d'assumer son rôle, qu'il dispose des capacités nécessaires pour gérer l'entreprise et qu'il est capable de prendre la place du cédant. Ceci concorde avec ce qui a été avancé dans la littérature sur la reprise d'entreprise dans les recherches sur la légitimité du repreneur (Mouhli, 2016 ; Story, 2021 ; Lepercq, 2020).

Selon nos résultats, la légitimité n'est plus un processus linéaire (Mazari, 2018) mais un jeu de forces opposées. Nos résultats montrent que le repreneur ne subit pas uniquement le test mais teste lui aussi les différentes parties prenantes. Il en est de même pour la dualité *se rassurer vs rassurer les autres*. Le repreneur certes est invité à rassurer les employés ; mais il doit aussi rassurer les autres (Mazari, 2018). Lui aussi a besoin d'être rassuré pour réaliser son rôle de nouveau dirigeant. Il est donc un acteur donneur et receveur de réassurance. La dernière nouvelle dimension est relative à l'activité de l'apprentissage du repreneur lors de la socialisation. Elle concerne plutôt l'objet de son apprentissage : *apprendre le tout vs apprendre le détail*. Nous savons que l'apprentissage marque la socialisation du repreneur puisqu'il apprend de nouveaux éléments relatifs à son nouvel univers (Boussaguet, 2020). Cette nouvelle dimension appuie sur ce qui a été avancé dans la littérature sur le manque de connaissances et de compétences managériales, techniques et entrepreneuriales du repreneur (Lepercq, 2020). L'apprentissage de ces différentes compétences/connaissances sont nécessaires au repreneur et peuvent devenir contradictoires dans le cas de manque de ressources (temps, information...).

Concernant les polarités entrepreneuriales nos résultats montrent que les repreneurs PPE sont ambidextres, s'engagent dans des activités d'exploitation et d'exploration (March, 1991). Ils utilisent leurs expériences et leurs connaissances antérieures et explorent de nouvelles idées (Mom et al., 2009).

Nous recensons un certain nombre de polarités déjà identifiées dans la littérature à savoir : passé vs présent (Guilmot et Vas , 2013 ; Andriopolous, 2003), construire l'avenir vs assurer

le présent (Thelisson et Meier, 2020), ancien vs nouveau (Ozanne et al., 2016), continuité vs changement (Picard et Thévenard-Puthod, 2010), changement sans rupture (Mouhli, 2016), continuité personnelle vs changement personnel (Boussaguet, 2015), aller vite pour avoir des résultats vs attendre pour préparer (Amado et Elsner, 2004), se faire aider vs ajouter de la valeur (Amado et Elsner, 2004), réussite vs échec (Silva et al., 2014), désengagement vs implication (Aliouat, 1995) et liberté vs responsabilité (Dougherty, 1996).

Les nouvelles dimensions sont des polarités liées à la création de valeur (*se faire aider sans réduire la productivité de l'aidant, accompagner l'employé sans le déresponsabiliser, communiquer son ignorance vs rester maître, consulter vs rester maître et demander vs montrer l'exemple*), des polarités d'émergence organisationnelle (*développer en déconstruisant et changement vs efficience*) et des polarités d'opportunité entrepreneuriale (*nouveau(x) projet(s) vs activité principale et s'engager vs honorer ses engagements*). Les différentes dimensions identifiées, anciennes et nouvelles, soulignent l'aspect paradoxal et contradictoire de la reprise d'entreprise en tant que modalité entrepreneuriale (Schmitt, 2020 ; Lewin, 2001).

Finalement, les polarités psycho cognitives comprennent cinq dimensions. Quatre sont présentes dans la littérature : focus sur le positif vs focus sur le négatif (Poole et Van De Ven, 2004), analyse vs intuition (Kahneman, 2011 ; Polowczyk, 2018 ; Mintzberg, 2014), action vs réflexion (Mintzberg, 2014), attentes vs réalité (Cadieux et Deschamps, 2011). La seule nouvelle dimension est la contradiction suivante : *aimer des choses qui font peur*. Il s'agit d'une contradiction subjective et assez spécifique et qui a été repérée chez un seul repreneur. D'habitude la solitude est un sentiment désagréable qui accompagne la reprise et qui est difficile à vivre pour certains repreneurs. Pour ce repreneur, contrairement à ce qui est commun, la solitude est désirée. Ceci peut s'expliquer par la relativité des préférences et par sa forte motivation d'être son propre patron (qui rend cette émotion agréable).

Toutes les cinq catégories de polarités mettent en évidence la complexité de la phase d'entrée d'un repreneur PPE. D'où notre première proposition :

**Proposition 1** : *La phase d'entrée du repreneur PPE est complexe, marquée par des dualités, paradoxes et contradictions, liées à différents aspects : management, socialisation, entrepreneuriat, performance et psycho cognition.*

### ***1.1.2. Les paradoxes et les contradictions, deux sources de tensions***

Après avoir identifié les différentes catégories de polarités, nous avons pu analyser parmi ces polarités, celles qui créent des tensions chez les repreneurs. Nous avons trouvé qu'elles appartiennent aux différentes catégories de polarités évoquées ci-dessus à savoir l'aspect managérial, l'aspect entrepreneurial, l'aspect social, l'aspect de performance et l'aspect psycho-cognitif.

Les sources de tensions retrouvées sont liées à ce que Berger-Douce et Van Poppel (2011) nomment *les stressseurs du CEO* à savoir : la solitude (Boussaguet, 2015 ; Halévy, 2016 ; Torrès, 2016), le manque de temps, la volonté d'augmenter les revenus et le développement de l'entreprise et le relationnel entre le manager et les employés. Pour Gentil et al. (2019) les stressseurs sont liés à quatre aspects : stratégie et gouvernance, finance et commerce, relations sociales et productions. Nos résultats montrent que les paradoxes sont liés à ces aspects.

Nos résultats corroborent également *les sources de stress d'un entrepreneur* comme : l'équilibre travail-famille, les tensions de rôle, la satisfaction professionnelle, l'inadéquation individu / environnement, le manque de compétences / connaissances, l'orientation entrepreneuriale et les demandes psychologiques (Ben Tahar, 2014).

De manière générale, les différentes sources de tension dans notre thèse peuvent être classées sous ces différentes catégories évoquées ci-dessus (stressseurs CEO et entrepreneur) à l'exception d'une dimension qui est la contradiction entre les attentes et la réalité. Ceci peut s'expliquer par le fait que les différentes sources de stress citées ci-dessus concernent plutôt le dirigeant ou l'entrepreneur et non pas le nouveau dirigeant. La contradiction entre les attentes et la réalité peut être en lien avec ce que Louis (1980) appelle surprise des nouveaux arrivants. Il est vrai que le repreneur crée des attentes et une représentation de ce qu'il va retrouver avant d'intégrer l'entreprise mais il peut faire face à des surprises (réactions d'employés, problèmes non déclarés par le cédant, surévaluation de l'entreprise...).

En observant la liste des polarités difficiles à vivre (ou saillants) les plus évoquées par les repreneurs et qui se trouvent à la tête du tableau 28, nous retrouvons : *attentes vs réalité, continuité vs changement, incertitude vs incertitude, se sentir seul tout en étant entouré et couvrir les charges sans avoir de revenus*. Ces différentes sources de tensions peuvent être plus intenses lors de la première période qui suit la reprise. Cette période est marquée par les surprises, l'incertitude, la solitude, les changements. La dernière source de tension peut fait

référence notamment au contexte particulier de la crise Covid-19, qui a impacté de manière remarquable la performance des entreprises.

Parmi les cinq catégories de polarités, avec des pourcentages proches, les polarités de socialisation, de management et de performance causent le plus de tensions pour les repreneurs. Il s'agit des principaux défis à relever lors de la reprise d'entreprise : réussir sa socialisation, manager les ressources et assurer la survie de l'entreprise.

En comparant les sources de tensions dans chaque cas d'entreprise, nous constatons que les repreneurs ne font pas face aux mêmes polarités. De plus, une polarité saillante, source de tension pour un repreneur, ne l'est pas pour un autre. Ce résultat met en évidence le caractère perceptuel du paradoxe / contradiction (caractère socialement construit).

En effet, le lien entre paradoxe et cognition est étroit pour différentes raisons : dans la littérature nous trouvons des paradoxes logiques (Russel, 1906). La définition même du paradoxe repose sur le fait que ce sont des idées contradictoires (Polowczyk, 2018). Parler « *d'idée* » traduit explicitement le recours à la pensée et à la cognition. En outre, dans certaines recherches, le paradoxe est considéré comme une approche ou une conception pour gérer les problèmes (Lüscher et Lewis, 2008). Il s'agit d'une conception raisonnée qui repose sur la coordination des pôles opposés en reconnaissant l'interconnexion et la complémentarité entre eux.

Ce résultat s'aligne avec ce qui est avancé dans la littérature sur le caractère socialement construit des paradoxes. Le paradoxe est cognitivement construit (Bednarek et al., 2017 ; Keller et Chen, 2017). Il est influencé par l'expérience et les pratiques de l'individu (Hahn, 2019). Pareil pour sa gestion ; le processus de gestion d'un paradoxe est marqué par le passage de la perception (aspect cognitif), aux émotions (aspect psychologique) jusqu'au comportement.

En analysant la nature des principales sources de tensions que nous nommons polarités saillantes, nous trouvons les paradoxes et les contradictions. Ceci est en cohérence avec ce qui est avancé sur les paradoxes : le paradoxe est une source de tension et d'émotions négatives (Arnoud et al., 2018). En revanche, dans certaines recherches comme celle de Smith et Lewis (2011) nous parlons de tensions saillantes et de tensions latentes. L'apport de notre recherche est de préciser quelle est la nature des polarités qui créent des tensions et donc de relever encore plus la confusion sémantique entre les différentes notions proches et ce de manière empirique. En reliant tous ces aspects liés à la saillance, le caractère socialement construit, la nature des polarités et leur conséquence nous pouvons avancer notre deuxième proposition :

**Proposition 2 :** *Les polarités saillantes socialement construites (contradictions et paradoxes) PSEMPC\* sont sources de tensions pour les repreneurs PPE lors de la phase d'entrée.*

\*de performance, de socialisation, entrepreneuriales, managériales et de psycho cognition

Nous passons maintenant, à la discussion des résultats de la dynamique des paradoxes.

### ***1.1.3. Le paradoxe, un processus dynamique dans le temps et dans l'espace***

Nous avons exploré la dynamique des paradoxes et des différentes polarités à travers des entretiens rétrospectifs (Jarzabkowski et al., 2019). En effet, les paradoxes comme les autres processus organisationnels (ex : changement) sont liés aux contextes et connaissent une dynamique au niveau du temps et de l'espace (Musca, 2006). De même, ils ne sont pas linéaires et dépendent de plusieurs facteurs (Pettigrew, 1990). Nous discutons de la dynamique des paradoxes dans l'espace (dynamique structurelle) et puis de leur dynamique temporelle. Nous suivrons la même logique pour les réponses aux paradoxes.

#### ***A) La trajectoire des paradoxes dans l'espace***

L'étude de la dynamique structurelle des paradoxes a donné deux principaux résultats : le premier, est que *les paradoxes ainsi que les autres polarités sont interconnectés constituant un réseau complexe*. Nous savons que les paradoxes peuvent être liés (Smith et Lewis, 2011 ; Jarzabkowski et al., 2013 ; Sheep et al., 2017 ; Henriksen et al., 2021). Les modèles, dans ces recherches, présentent des limites : la première est qu'ils traitent un nombre limité de paradoxes au sein de la même catégorie, se focalisent sur une catégorie en particulier ou se concentrent uniquement sur un seul type de polarités (ex : paradoxe).

Le modèle de Smith et Lewis (2011) par exemple, qui traite les paradoxes organisationnels, montre l'intersection entre les différents paradoxes de performance, d'organisation, d'identité et d'apprentissage. Mais le nombre de dimensions au sein de chaque catégorie reste limité en comparaison avec ce que nous avons identifié. De même, le modèle de Jarzabkowski et al. (2013) est limité à trois types de paradoxes. Le modèle de Henriksen et al. (2021) reste limité à l'interconnexion entre les paradoxes du *Leadership* uniquement.

Une autre limite peut être relevée : les recherches antérieures n'identifient pas *tous* les liens possibles entre les polarités. En revanche, les modèles de Smith et Lewis (2011) et Jarzabkowski et al. (2013) stipulent qu'il existe une relation de renforcement entre les paradoxes ; le paradoxe d'apprentissage est dépendant des trois autres formes de paradoxes

(Bollecker et Nobre, 2016). Ceci est explicitement souligné dans la citation de Jarzabkowski et al. (2013, p. 248), « *le paradoxe d'apprentissage est difficile à observer isolément dans la mesure où il est à l'origine des autres types de paradoxes* ». Dans la même veine, Keller et al. (2020) affirment que les tensions au niveau organisationnel déclenchent des tensions vécues à un niveau individuel. Il y a donc un lien de causalité entre les tensions.

La recherche de Sheep et al. (2017) montre que deux types de relations existent entre les tensions, sous forme de nœuds : une relation d'amplification et une relation d'atténuation. Bien que le modèle explique l'effet de la tension, il n'identifie pas la nature de la relation. Nous avons trouvé, comme dans ces recherches, que les paradoxes peuvent en engendrer d'autres et tout comme les autres polarités (contradictions, dualités).

Nos résultats pallient alors ces différentes limites : d'un côté notre analyse a montré que différentes polarités peuvent coexister au sein d'une même organisation reprise : les dualités, les contradictions et les paradoxes. Ce résultat permet d'appuyer l'idée avancée par Bloodgood et Chae (2010) : « *la plupart des paradoxes ne sont pas susceptibles d'être liés orthogonalement, mais plutôt d'être corrélés les uns aux autres à des degrés divers.* » (Bloodgood et Chae, 2010, p. 92).

De l'autre côté, nous avons identifié les types de relations entre différents types de polarités et en intégrant un système complexe de polarités. Nous avons identifié quatre types de liens à savoir la causalité, l'opposition, la confirmation et la résolution. Nos résultats permettent d'appuyer de manière empirique ce qui a été avancé par Stoltzfus et al. (2011) : les différentes notions (dilemme, contradiction et dualités) sont interdépendantes et s'influencent mutuellement, mais tout en identifiant de manière empirique ces différents liens. La première proposition peut donc être affinée :

**Proposition 1 bis :** *La phase d'entrée du repreneur PPE est complexe, marquée par des dualités, paradoxes et contradictions, liées à différents aspects : management, socialisation, entrepreneuriat, performance et psycho cognition **qui s'influencent mutuellement.***

En relation avec ce résultat, nous avons eu un autre résultat : une polarité peut être une réponse à une autre polarité. Il s'agit d'un nouveau résultat dans la littérature. A notre connaissance aucune recherche n'a montré qu'un paradoxe peut résoudre un autre paradoxe et que cette relation peut s'appliquer aux autres polarités. Nous savons qu'un paradoxe peut engendrer un

autre paradoxe. Par exemple, Keller et al. (2019) affirment que les tensions au niveau organisationnel déclenchent des tensions vécues au niveau individuel.

Ce résultat met en lumière une nouvelle forme d'interconnexion plutôt positive entre les paradoxes et les autres polarités. Nous savons que les paradoxes peuvent avoir des résultats positifs (Gerber, 2017). En effet, le paradoxe peut être une source de créativité (Rothenburg, 1979), d'efficacité (Cameron, 1986) et de nouveauté (Koenig, 1996). Mais, nous ne savons pas si cet effet positif peut être visualisé au niveau de l'interaction entre les différentes polarités. Ce résultat permet donc d'apporter un élément de réponse. La particularité de cet effet positif est qu'il n'est pas spécifique au paradoxe mais s'étend aux autres polarités de la reprise. D'où notre troisième proposition :

**Proposition 3 :** *L'interaction entre les polarités de la phase d'entrée du repreneur PPE latentes et saillantes PSEMPC a des résultats positifs et négatifs.*

Le deuxième résultat relatif à la dynamique structurelle des paradoxes est que les paradoxes, ainsi que les autres polarités, existent à différents niveaux organisationnels (individu, groupe, organisation, extra-organisation). Ce résultat converge en partie avec ce qui a été montré dans la recherche de Jarzabkowski et al. (2013) sur l'évolution des paradoxes de performance, d'organisation et d'identité.

Selon ce modèle le paradoxe de performance est situé au niveau individuel, le paradoxe d'identité se situe au niveau du groupe et le paradoxe d'organisation au niveau de l'organisation. La recherche de Simsek (2009) a étudié le paradoxe exploitation / exploration entre le niveau organisationnel, le niveau inter firme et le niveau environnemental. Toutefois, les niveaux individuels et de groupe ne sont pas intégrés. De même, Rey-Garcia et al. (2020) ont étudié un modèle avec un niveau organisationnel, inter organisationnel et institutionnel. Horst et Moisander (2015) ont identifié des tensions lors de la régénération stratégique d'une organisation au niveau individuel et organisationnel.

Nos résultats s'opposent aux résultats de Jarzabkowski et al. (2013) et montrent que les différentes polarités organisationnelles comme les paradoxes d'organisation sont vécues au niveau individuel ; les paradoxes qui sont vécus au niveau individuel (comme les paradoxes de performance) peuvent concerner non seulement l'individu, mais aussi l'organisation. Ceci peut s'expliquer par la différence entre l'ontologie et l'épistémologie du paradoxe (Schad et Bansal, 2018). Dans notre thèse, nous montrons qu'ontologiquement les différentes polarités

appartiennent à différents niveaux, alors qu'épistémologiquement, elles sont vécues au niveau individuel.

Le deuxième apport de notre travail est l'analyse du niveau extra-organisationnel et plus particulièrement la famille et les amis. Dans le cadre de la reprise d'entreprise, le repreneur est en relation avec son environnement extra-organisationnel et les tensions peuvent aussi être renvoyées vers ce niveau (ex : partenaire). La relation entre le repreneur et les acteurs de ce niveau est double : d'un côté le repreneur est rassuré par sa famille et ses amis (Cadieux et Deschamps, 2011) et parfois accompagné ; de l'autre côté, ce qui arrive au repreneur en termes de réussite ou d'échec (accompagné de tensions) impacte sa famille. Cet aspect multiniveau du paradoxe met en lumière sa dimension interactionnelle qui souligne son caractère socialement construit (Ford et Backoff, 1988).

### ***B) La trajectoire des paradoxes dans le temps***

L'étude de l'évolution d'un paradoxe dans le temps montre qu'il suit un processus en trois étapes : émergence, continuité et disparition. **La phase d'émergence** montre que les différentes polarités peuvent ne pas émerger toutes à la même période. L'émergence des polarités saillantes est influencée par différents facteurs comme la contradiction. Cet élément, selon les repreneurs, est lié au contexte ou aux facteurs organisationnels. Ce résultat corrobore ce qui est avancé dans la littérature sur la relation entre les paradoxes et les éléments déclencheurs liés à l'environnement. Nous savons que les tensions latentes peuvent devenir saillantes sous l'effet de facteurs environnementaux et cognitifs (Smith et Lewis, 2011). Parmi les éléments qui peuvent causer la saillance des tensions, nous pouvons citer les conditions matérielles (Keller et Chen, 2017), la rareté des ressources (Miron-Spector et al., 2018), le changement et la pluralité d'avis dans des contextes de pouvoirs diffus (Smith et Lewis, 2011).

L'apport de notre thèse est la description précise du processus de saillance des paradoxes et des contradictions liées à l'environnement. Ceci a été facilité grâce à de notre matrice constituée des critères « contradiction perçue » et « contradiction logique ». Nos résultats ont montré que les dualités, que nous nommons dualités latentes, sont inhérentes à l'entreprise et non pas socialement construites. Elles ne causent pas de tensions pour le repreneur. Cependant, il s'agit de la contradiction perçue qui les transforme en paradoxes saillants. La « contradiction perçue » est liée aux conditions de l'environnement. Cette contradiction peut être combinée avec une contradiction logique. La « contradiction logique » existe et constitue la base d'un

paradoxe et d'une contradiction. Elle peut ne pas être perçue par tout le monde. Ceci est en cohérence avec ce qui a été avancé par Guedri et al. (2014) : les contradictions sont des incohérences internes à l'organisation.

Nous rappelons également que les paradoxes du modèle de Smith et Lewis (2011) sont plutôt liés aux activités principales d'une entreprise Papachroni et al. (2015) : gestion de connaissances, buts, processus et relations interpersonnelles. De ce fait ces paradoxes inhérents à l'organisation (Hahn et Knight, 2021 ; Smith et Lewis, 2011) peuvent être présents avant l'entrée du repreneur en présence du prédécesseur.

De l'autre côté, nos résultats montrent qu'il existe également des contradictions et des dualités qui ne sont pas perçues mais qui existent quand même. Ce résultat appuie l'idée que la contradiction est au cœur d'un paradoxe (Quinn et Cameron, 1988). Notre quatrième proposition est la suivante :

**Proposition 4a :** *Les polarités inhérentes à l'entreprise reprise PSEMPC sont constituées de dualités latentes, de paradoxes logiques latents et de contradictions logiques latentes.*

**Proposition 4b :** *Les polarités saillantes socialement construites de la phase d'entrée PSEMPC sont constituées de dualités combinées avec des contradictions (logiques/perçues).*

L'apport de notre recherche est donc le classement des polarités latentes et saillantes en fonction de leur nature (polarité, dualité, paradoxe). Notre travail, précisément notre matrice, permet de dépasser la simple clarification sémantique de la matrice de Gaim et al. (2018) pour trouver des liens entre ces différentes notions : ***le paradoxe est une dualité majorée d'une contradiction.***

Bien que cette distinction n'ait pas une grande valeur pratique pour les repreneurs, elle a une valeur théorique puisqu'elle permet de relever les confusions et aide les chercheurs à mieux cibler leurs objets de recherche. Idéalement, les repreneurs peuvent s'en servir pour créer du sens de l'existence de ces différentes polarités et revoir leurs réponses afin de les ajuster.

Lors de la deuxième étape du processus d'évolution du paradoxe, **la phase de continuité**, le paradoxe continue à exister, tout comme la dualité et la contradiction. Nous savons que le paradoxe est une contradiction durable et permanente (Bollecker et Nobre, 2010). Ces auteurs affirment que même si un pôle du paradoxe est choisi, l'autre continuera à exercer une pression et pourra se reproduire simultanément. Ainsi, le paradoxe persiste et ne peut pas être résolu comme le dilemme. Pour Cunha et al. (2019), les tensions qui sont résolues et disparaissent ne

sont pas des paradoxes. En revanche, les contradictions peuvent disparaître. Ceci appuie notre distinction entre le paradoxe et les autres notions proches comme la contradiction.

En analysant la continuité d'un paradoxe, nous avons trouvé que la tension peut s'atténuer ou s'accroître au fil du temps. Ceci converge avec les résultats de la recherche de Bollecker et Nobre (2010) sur l'évolution des paradoxes organisationnels dans le cadre d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand. Pour ces auteurs, les tensions peuvent s'accroître ou s'atténuer au fur et à mesure.

Quant à **la phase de disparition**, dans la littérature, il est avancé que à la suite d'un choix (dilemme), le paradoxe disparaît. Nos résultats sur l'évolution des paradoxes montrent que la contradiction peut réapparaître au bout d'une période. Ce résultat converge avec ce qui a été avancé sur les réponses défensives qui donnent des résultats temporaires et qui sont marquées par une réapparition de la tension (Lewis, 2000 ; Grimand et al., 2018). Ces derniers affirment : « *La gestion par le dilemme constitue une option risquée, la suppression d'un des pôles de la tension à l'œuvre créant des déséquilibres rarement soutenables à terme.* » (Grimand et al., 2018, p. 72).

Puisque l'émergence des paradoxes dépend du contexte et de facteurs liés au repreneur, l'évolution des paradoxes est influencée par des facteurs externes (le changement ou le contexte) et de même la perception du repreneur (facteur interne). La réapparition d'une contradiction peut être déclenchée par des facteurs contextuels. Ces résultats convergent avec ce qui a été proposé dans le modèle de l'équilibre dynamique de Smith et Lewis (2011). Selon ce modèle, l'évolution des paradoxes et l'émergence de cercles vicieux ou vertueux dépendent de facteurs individuels, comme la cognition ou l'émotion, et de facteurs organisationnels comme les capacités ou le changement (Miron-Spector et al., 2018). D'où notre cinquième proposition :

**Proposition 5 :** *Les paradoxes saillants et latents PSEMPC évoluent au fil du temps en fonction de facteurs individuels, organisationnels et contextuels.*

## **1.2. Le management des paradoxes de la phase d'entrée : une panoplie de réponses**

Nous allons discuter dans ce qui suit des réponses aux paradoxes et leur évolution dans le temps et dans l'espace.

### 1.2.1. *Un répertoire riche de réponses aux paradoxes*

Notre premier résultat relatif aux réponses aux paradoxes consiste en un répertoire composé deux grandes catégories de réponses (voir figure 54) : **des réponses défensives** (la sélection, le déni, la séparation temporelle, la régression, la séparation structurelle, le compromis, la suppression, la projection et la priorisation) et **des réponses actives** (l'acceptation, l'ajustement, la vacillation, l'intégration, la balance, la fusion et la transcendance). Toutes ces réponses sont préexistantes dans la littérature et sont résumées dans le chapitre 2 (Cf. tableau 7).

Bien que ces réponses soient structurées en trois catégories (réponses défensives, réponses actives et méta-réponses) comme dans la synthèse de Putnam et al. (2016), nous avons préféré simplifier la classification. Nous avons donc fusionné les réponses actives et les méta-réponses. L'analyse de la nature des réponses utilisées par les repreneurs montre qu'elles regroupent des pratiques, c'est-à-dire des comportements et des réponses réflexives ou cognitives. Nos résultats montrent que ces réponses bien qu'elles soient plutôt mises en œuvre au niveau organisationnel ou de groupe (dans la littérature), elles peuvent s'appliquer à un individu (le repreneur).

Le résultat qui concerne les réponses aux polarités, le plus important à notre sens, est que pour répondre à une polarité, le repreneur PPE peut utiliser plus qu'une stratégie de réponse, c'est-à-dire une combinaison d'une ou plusieurs réponses. A notre connaissance, aucune recherche sur les réponses aux paradoxes n'a présenté ce résultat. Contrairement à ce qu'avance Tsoukas (2017) sur la simplicité des stratégies de réponses dans les environnements simples, notre recherche montre qu'en dépit de la petite taille des entreprises étudiées, des réponses complexes (doubles) sont utilisées par les repreneurs.

Par ailleurs, la recherche intervention de Tahar (2018) au sein du CROUS montre que plusieurs réponses sont possibles pour un paradoxe de service (objectif social vs objectif économique) et ce, selon le type de client. Il s'agit donc d'une solution « *situationnelle* » et contextualisée. Il ne s'agit pas d'une combinaison simultanée de plusieurs réponses.

Un paradoxe peut ne pas être perçu en tant que tel par tous les repreneurs. En revanche, un paradoxe peut aussi être perçu comme un dilemme. Cette perception impacte la stratégie de réponse. Face à une situation problématique, nous pouvons cadrer le problème de différentes manières. Nous pouvons poser deux questions (Lüscher et Lewis, 2008) :

**Dilemme** : Est-ce qu'on fait *x* ou *y* ?

**Paradoxe** : Comment faire *x* et *y* ?

Miron-Spektor et al. (2018) affirment que les individus qui perçoivent les tensions comme des paradoxes, plutôt que des dilemmes, ont tendance à choisir des réponses plus intégratives. Dans notre cas, les repreneurs n'ont pas créé du sens de la situation sous le prisme de paradoxes qu'après nos entretiens d'approfondissement. La prise de conscience de l'existence de ces polarités sous cette forme vient après les réponses. Nos échanges avec les repreneurs ont montré qu'ils ne sont pas conscients qu'ils soient en train de vivre ces différentes polarités et donc leurs réponses ne sont pas raisonnées. C'est pour cela que nous n'évoquons pas le management des paradoxes. Chaque repreneur a sa propre perception de la situation et sa propre réponse.

Ces interrogations nous mènent vers notre résultat suivant sur les facteurs influençant les réponses. En effet, une réponse au paradoxe est un processus qui a des antécédents (des facteurs d'influence) et un processus (une ou plusieurs réponses/pratiques) et un résultat. La perception de la nature de la source de tension influence la manière d'y répondre. C'est ce qui a été avancé par Hargrave et Van De Ven (2017) comme *sensemaking*, antécédent du management de la contradiction.

En effet, nous avons trouvé que la réponse peut dépendre de plusieurs facteurs internes liés au repreneur (attitude, expérience, difficulté perçue et perception de la nature de la source de tension) ou/et de facteurs externes (contexte, ressources disponibles). Nos résultats apportent alors de nouvelles connaissances à la littérature sur les facteurs impactant les réponses aux paradoxes. Les expériences antérieures du repreneur, notamment celles difficiles, le rendent plus résilient. Elles le conduisent à gérer le paradoxe d'une manière différente d'un repreneur frustré par la tension pour la première fois. L'attitude du repreneur influence sa réponse au paradoxe. Ceci peut s'expliquer par le rôle de l'attitude, de manière générale, dans le processus décisionnel (Sanbonmatsu et al., 2014).

La difficulté perçue, impacte la manière avec laquelle le repreneur répond. En effet, les tensions ne sont pas perçues par les repreneurs de la même façon. Chaque repreneur répond en fonction de son ressenti. Cela converge avec ce qui a été avancé par Gibbs (2009) sur la difficulté et la facilité de la gestion des tensions. En effet, cet auteur affirme que la perception de la difficulté d'une tension peut impacter la réponse. Par exemple, selon lui, les dualités jugées

problématiques, comme celles liées à la dynamique du pouvoir ou la standardisation des processus, ont donné lieu à des réponses de sélection ou de retrait. Les personnes confortables avec la tension de rôle ont exploité de manière stratégique cette tension. Ils ont plutôt utilisé des réponses de transcendance.

Concernant les facteurs externes, la résolution des paradoxes dépend de la disponibilité des ressources. Ce résultat concorde avec Guilmot et Ehnert (2015) et Cao et al. (2009) : les managers qui ont peu de ressources cherchent plutôt le compromis entre l'exploitation et l'exploration, alors que les managers qui ont suffisamment de ressources intègrent les deux pôles simultanément avec plus de facilité. De même, la rareté de ressources dans le modèle de Hargrave et Van de Ven (2017) existe au début du processus pour rendre les tensions saillantes alors que dans notre modèle, les ressources et le contexte sont toujours en interaction avec les polarités et les réponses.

A notre connaissance, il y a peu de recherches empiriques qui traitent tous des facteurs qui influencent les réponses aux paradoxes. Mease (2019) souligne l'influence du contexte historique, social et économique dans son modèle conceptuel, mais il n'a pas été testé empiriquement. Pour Guilmot et Ehnert (2015) aussi, il est nécessaire de contextualiser la manière de répondre à un paradoxe en prenant en compte le contexte institutionnel, la culture organisationnelle ou les ressources disponibles. Les réponses des repreneurs aux paradoxes sont effectivement liées au contexte, comme une conjoncture économique, une crise sanitaire (la Covid-19) ou un problème social avec l'un des employés historiques.

Nous avons donc enrichi la littérature avec de nouveaux facteurs et structuré différents facteurs en deux grandes catégories : facteurs internes liés au repreneur et facteurs externes liés à l'environnement interne (l'entreprise) et externe (l'environnement extra-organisationnel). Chaque cas d'entreprise a sa propre combinaison de réponses aux paradoxes. Prenons par exemple la stratégie de réponse : compromis. Les proportions dépendent du besoin de l'entreprise qui, à son tour, dépend des caractéristiques de l'entreprise. Une entreprise par exemple, peut ne pas avoir besoin d'équilibrer autonomie et contrôle. Selon ses propres caractéristiques, son équilibre est plutôt d'avoir un peu plus de contrôle que d'autonomie. Par conséquent, chaque entreprise a son propre équilibre.

Face aux tensions, le repreneur peut répondre d'une manière défensive ou active. Les réponses défensives comme la sélection par exemple, sont efficaces sur le moyen terme, contrairement

à ce qui a été avancé par Jarzabkowski et al. (2013). Les réponses défensives sont jugées temporaires et efficaces sur le court terme car la tension peut réapparaître. Dans certains cas, le repreneur paraît satisfait de la réponse défensive choisie car il a décidé de manière délibérée d'abandonner l'autre pôle. Cette décision explique l'absence de tension. La réponse défensive semble alors adaptée au repreneur et à la tension. Il est préférable de contextualiser l'effet d'une réponse défensive car elle peut se révéler plus adaptée à une tension précise, à des choix personnels spécifiques et à une entreprise en particulier. Puisque nous avons avancé précédemment que la réponse au paradoxe dépend de facteurs personnels et de facteurs organisationnels et contextuels, l'impact d'une stratégie de réponse doit également être contextualisé pour être analysé correctement. La réponse dépend du paradoxe et de ses manifestations (Cunha et al., 2019).

Nos résultats montrent aussi que les réponses actives et défensives ne varient pas en fonction de la saillance des polarités et en fonction de la typologie des polarités (contradiction ou paradoxe). Ce résultat contredit ce qui a été avancé dans la recherche de Smith et Lewis (2011) qui stipule que les tensions paradoxales saillantes sont gérées par des réponses défensives. L'apport de notre recherche n'est donc pas la simple description des réponses, mais la description de la manière avec laquelle le repreneur répond aux polarités (une réponse ou réponse combinée, réponse par une polarité). Le deuxième apport est une description contextualisée des réponses aux différentes polarités.

D'où nos propositions :

**Proposition 6 :** *Les réponses inconscientes (réponses actives, défensives et combinaison de réponses) s'appliquent aux polarités saillantes et celles inhérentes à l'entreprise.*

**Proposition 7 :** *Les réponses défensives et actives inconscientes aux polarités PSEMPC ont des résultats contingents positifs et négatifs.*

### ***1.2.2. Des réponses aux paradoxes dynamiques dans l'espace***

Notre analyse ne s'est pas focalisée sur l'analyse structurelle des paradoxes. Nous avons trouvé que tout comme les paradoxes qui sont multiniveaux, les réponses le sont également. Une réponse au paradoxe peut être réalisée à un ou plusieurs niveaux organisationnels.

Les recherches dans la littérature ont commencé ces dernières années à s'intéresser à une approche multiniveau des paradoxes, alors que celle des réponses aux paradoxes a connu moins d'attention. Nous pouvons citer quelques rares travaux récents comme celui de Weiser et Laamanen (2022). Le modèle de Knight et Paroutis (2017) souligne le rôle du *sensegiving* de l'équipe de Top management pour rendre les paradoxes saillants par les employés du niveau inférieur. Il ne s'agit pas vraiment d'un modèle multiniveau de gestion du paradoxe, puisque la recherche s'arrête au niveau de l'émergence du paradoxe.

Les modèles existants dans la littérature sont limités en termes de niveau d'analyse. Le modèle de Papachroni et al. (2016) sur le management des tensions de l'ambidextrie, optent pour une analyse multiniveau (individu, groupe, organisation), mais s'arrête à ce dernier niveau. Il en est de même pour le modèle de Birkinshaw et al. (2016) sur la résolution des dualités stratégiques, qui comprend le niveau externe à la firme, le niveau des CEO et celui des gestionnaires intermédiaires. Dans la même lignée, Keller et al. (2020) ont montré que le réseau social facilite les réponses collectives aux paradoxes organisationnels. Cette recherche traite indirectement le niveau collectif mais se concentre plutôt sur le rôle du réseau social. A notre connaissance aucune recherche n'a traité la réponse aux paradoxes (ou différentes polarités) à différents niveaux organisationnels et c'est l'apport de notre recherche.

### ***1.2.3. Des réponses aux paradoxes dynamiques dans le temps***

L'étude de la dynamique temporelle des réponses aux polarités montre qu'elles varient au fil du temps. Leur évolution est structurée en trois cas de figures : le passage d'une réponse défensive à une autre réponse défensive, le passage d'une réponse défensive à une réponse active et une continuité de la réponse qu'elle soit active ou défensive.

Ce résultat converge avec la littérature existante sur le sujet. En prenant l'exemple du paradoxe d'apprentissage exploitation vs exploration, Rosing et Zacher (2016) avancent que l'engagement dans un pôle ou dans l'autre varie au fil des jours et des semaines. À leur tour, Jarzabkowski et al. (2013) stipulent que le choix de plus qu'une réponse est probable au fil du temps. Smith et Lewis (2011) partagent la même idée : « *La résolution paradoxale désigne des itérations intentionnelles entre des alternatives afin d'assurer une attention simultanée à celles-ci dans le temps* » (Smith et Lewis, 2011, p. 392).

En étudiant quatre réponses aux paradoxes (séparation, suppression, opposition et ajustement), Jarzabkowski et al. (2013) ont montré que ces réponses peuvent suivre un chemin « actif »

suivant lequel l'individu accepte de vivre avec le paradoxe ou un chemin « défensif » qui intensifie la contradiction. Le chemin emprunté dépend de l'ajout des réponses précédentes aux procédures organisationnelles en tant que résultat organisationnel qui façonne la réponse suivante.

Ce qui est différent c'est que le changement des réponses dans notre recherche n'est pas intentionnel. L'ajout des réponses dans un répertoire de réponses organisationnelles est une forme d'apprentissage qui n'a pas été observée dans nos différents cas. Ceci s'explique par l'absence de *sensemaking* des repreneurs sur leurs expériences et l'absence d'une lecture paradoxale des situations vécues. En revanche, nous avons trouvé que les réponses du repreneur évoluent en fonction de son apprentissage. L'apprentissage du repreneur peut prendre une forme un peu différente de ce qui a été avancé par Jarzabkowski et al. (2013). Même si cette conscience est absente, l'apprentissage s'est affirmé comme un facteur qui influence les réponses ou les actions des repreneurs face aux paradoxes (ou les autres polarités) rencontrés. L'apprentissage concerne plutôt le métier, le marché et l'amélioration des capacités techniques, financières ou managériales.

Le *sensemaking* est nécessaire pour reconcevoir la relation entre les pôles et donc pour changer la réponse. Selon Hargrave et Van de Ven (2017), les acteurs n'ont pas la capacité de concilier les pôles contradictoires et utilisent plutôt des réponses défensives. Quand ils reconnaissent l'interdépendance et la coexistence des éléments, ils acceptent le paradoxe et cherchent une façon plus constructive pour accueillir les pôles contradictoires. Un processus cognitif appelé aussi « *cognition paradoxale* » (Miron-Spector et Argote, 2008). marque ainsi la modification de la réponse aux paradoxes. Nos résultats montrent que les repreneurs ne commencent pas forcément par des réponses défensives. Les repreneurs peuvent apporter des réponses actives dès le début de la réponse au paradoxe.

L'exploration de l'évolution des réponses aux paradoxes des repreneurs PPE a montré qu'il est vrai que les repreneurs peuvent migrer d'une réponse défensive à une réponse active. Toutefois, les verbatims des repreneurs ne décrivent pas un processus cognitif de réflexion sur la gestion du paradoxe. La perception de la relation entre ses deux pôles n'est pas à l'origine du changement de la réponse. De ce fait, le changement de réponse face à certains paradoxes dépend du degré d'apprentissage et du contexte. Les réponses aux paradoxes, en plus de l'apprentissage, évoluent en fonction de facteurs organisationnels, comme les ressources disponibles ou de facteurs contextuels comme la conjoncture économique.

Ce qui est nouveau dans notre recherche c'est que le changement d'une réponse ne passe pas forcément d'une réponse défensive à une réponse active mais peut passer d'une réponse défensive à une autre réponse défensive. Ceci peut montrer que l'apprentissage ne traduit pas forcément le changement vers des réponses plus intégratives. Le repreneur peut choisir de passer vers une réponse défensive puisqu'elle convient mieux à sa situation ou bien parce qu'elle est plus en harmonie avec ses ressources ou ses choix stratégiques.

Dans nos différents cas d'entreprises, le changement d'une réponse à une autre n'a pas de durée précise ; il peut avoir lieu au bout d'une semaine jusqu'à 6 mois, puis 1 an, puis 18 mois allant jusqu'à 3 ans dans nos différents cas. Peu de recherches dans la littérature traitent l'évolution des réponses aux paradoxes au fil du temps. Dans la recherche de Jarzabkowski et al. (2013), bien que les données soient collectées sur 24 mois, le modèle ainsi que les résultats ne précisent pas la durée de changement des réponses aux paradoxes. Hargrave et Van de Ven (2017) n'évoquent pas la durée d'évolution des réponses aux paradoxes. La durée de changement d'une réponse apportée par le repreneur au paradoxe à une autre est variable, relative à chaque entreprise de manière unique. Notre septième proposition est la suivante :

**Proposition 8 :** *Les réponses aux polarités saillantes et latentes PSEMPC évoluent en fonction de facteurs contextuels, de facteurs organisationnels et individuels.*

Nous avons essayé de résumer les principales idées et propositions dans le modèle suivant (voir figure 60).

Finalement, ces différents résultats, sur la multiplicité des *typologies de polarités* présentes (dualité, paradoxe et contradiction), *des catégories* (management, performance, socialisation, entrepreneuriat et psycho cognition) et *de réponses* (actives et défensives) et leurs interconnexions de manière dynamique dans le temps et dans l'espace, met en évidence **la complexité de la phase d'entrée du repreneur PPE.**

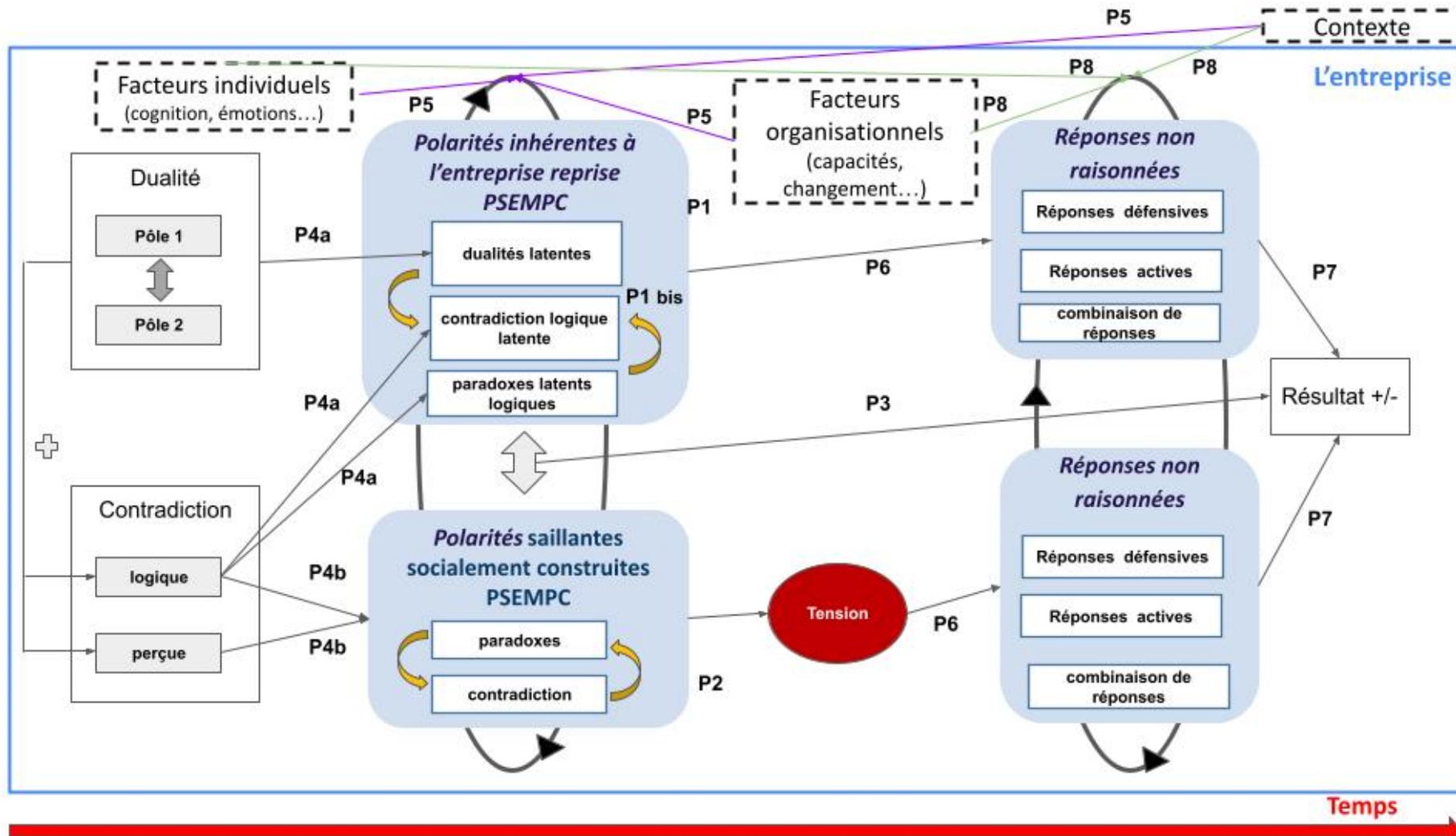
Nos différents résultats nous permettent une théorisation de la phase d'entrée du repreneur PPE (la dernière phase du processus d'analyse par théorisation ancrée de Paillé (1994)) :

*La phase d'entrée du repreneur PPE est marquée par la présence de polarités de différentes natures (contradictions, dualités et paradoxes). Le repreneur PPE fait face à cinq catégories de polarités (de performance, de socialisation, psycho cognitive, managériales et entrepreneuriales. Ces différentes polarités de différentes natures et appartenant à différentes*

*catégories sont interconnectées par quatre types de relation (causalité, opposition, confirmation et résolution). Pour répondre à ces polarités, le repreneur peut utiliser des réponses actives, des réponses défensives ou une combinaison de réponses. Les polarités, ainsi que les réponses, évoluent au fil du temps et sont présentes à différents niveaux organisationnels (individu, groupe, organisation et extra-organisation). Cette évolution dépend de facteurs individuels, organisationnels et contextuels.*

Après avoir discuté nos différents résultats, nous allons présenter de manière synthétique nos différentes contributions théoriques, méthodologiques et managériales.

Figure 60 : Le modèle théorique de l'émergence des paradoxes et de leur management



## II. MISE EN ÉVIDENCE DES CONTRIBUTIONS DE LA THESE

Les contributions de cette thèse sont de trois ordres : théoriques, méthodologiques et managériales.

### 2.1. Les contributions théoriques

Les contributions théoriques de cette thèse peuvent se décliner en quatre grandes catégories liées aux différentes théories du paradoxe, de la reprise d'entreprise, de la complexité et de la PME.

Concernant *la théorie du paradoxe*, nous clarifions de manière empirique la différence entre la notion de paradoxe et les autres notions proches (dualité et contradiction). Nous montrons que ces différentes polarités coexistent en réalité et s'influencent. Cette influence prend la forme de quatre types de liens (causalité, contradiction, confirmation et réponse). Dans cette recherche, nous identifions également un lien entre les paradoxes et les réponses aux paradoxes : une polarité peut constituer une réponse à une autre polarité. Grâce à ces différents liens, nous avons complété la recherche de Sheep et al. (2017) sur les paradoxes sous forme de nœuds.

Nous enrichissons également la littérature sur les paradoxes en ajoutant de nouvelles dimensions aux catégories déjà existantes (ex : modèle Smith et Lewis (2011)) et en les étudiant au niveau individuel (du repreneur), un niveau moins exploré que le niveau organisationnel dans la littérature.

Dans cette thèse nous proposons un nombre plus élevé de polarités étudiés dans le cadre d'une reprise d'entreprise. Nous avons trouvé plus de 80 dimensions (de paradoxes, dualités et contradictions) qui coexistent lors de la phase d'entrée d'un repreneur PPE et s'influencent. Nous avons répondu à l'appel de Fairhurst et al. (2017) et Cunha et Putnam (2019) pour l'étude des paradoxes dans leur complexité. De ce fait, nous avons pallié les limites des recherches existantes qui étudient les paradoxes à un seul niveau ou se limitent à une typologie en particulier.

En outre, nous prouvons de manière empirique que les paradoxes sont à la fois saillants et latents, inhérents à l'entreprise et socialement construits (Hahn et Knight, 2021 ; Smith et

Lewis, 2011). Nous avons, de plus, identifié un résultat novateur : un paradoxe saillant ne veut pas dire qu'il est perçu en tant que paradoxe par le repreneur. Le paradoxe est une question de perception. En plus de la perception, d'autres facteurs impactent son émergence. Ce résultat s'applique également aux réponses aux paradoxes. Avec nos résultats, nous répondons à l'appel de Schad et al. (2016) pour l'étude des micro-fondations du paradoxe et celui de Grimand et al. (2018) pour une étude plus contextualisée des réponses aux paradoxes.

Grâce à une approche multiniveau, nous avons décrit la dynamique structurelle des paradoxes et des réponses aux paradoxes et montrons qu'ils sont présents à différents niveaux organisationnels (individu, groupe, organisation et extra-organisation). Nous avons donc pu continuer ce qui a été entamé par Van Helvert-Beugels et al. (2020) sur l'ontologie du paradoxe et ce, en réponse à l'appel de Schad et Bansal (2018) pour l'étude de l'ontologie et de l'épistémologie du paradoxe dans une approche systémique.

Grâce à une approche processuelle, nous avons pu déceler les différentes étapes du cycle de vie d'un paradoxe et décrire la réalisation d'une réponse à un paradoxe. Nous complétons ainsi la littérature existante sur l'évolution de paradoxes (Jarzabkowski et al., 2013 ; Smith et Lewis, 2011).

L'étude de l'évolution temporelle des réponses aux paradoxes a montré que les réponses peuvent rester les mêmes ou évoluer (d'une réponse défensive à une autre réponse défensive ou d'une réponse défensive à une réponse active). Ceci complète les modèles de Jarzabkowski et al. (2013) et Smith et Lewis (2011).

Nous avons résumé tous ces résultats dans un modèle complexe qui décrit de manière dynamique les réponses aux paradoxes de la phase d'entrée d'un repreneur PPE.

Concernant *la littérature sur la reprise d'entreprise*, nous apportons une lecture plus profonde de la phase d'entrée d'un repreneur PPE, grâce à une nouvelle approche plus holistique, plus contextualisée et plus intégrative des parties prenantes. Nous proposons donc une relecture de la phase d'entrée d'un repreneur PPE. Nous avançons l'idée qu'il s'agit d'un réseau complexe et dynamique de paradoxes qui est inhérent à l'entreprise et lié à l'expérience du repreneur et tout en interagissant avec l'environnement externe. Cette lecture plus dynamique dépasse la lecture linéaire et fragmentée de la phase d'entrée. La reprise d'entreprise par un repreneur PPE est plutôt un processus dynamique.

Par ailleurs, notre recherche met en lumière les difficultés rencontrées par les repreneurs externes à la suite de leur entrée en entreprise, et les décrit de manière plus holistique. Schmitt (2003) affirme que la présence des situations paradoxales reflète la présence de problèmes complexes en entreprise. La perception de paradoxes par les repreneurs PPE reflète l'existence de problèmes complexes lors de la phase d'entrée.

Concernant *la littérature sur la PME*, nos résultats montrent que, bien que les paradoxes soient souvent identifiés dans de grandes entreprises (Heracleous et Wirtz, 2010 ; Heracleous, 2013 ; Fredberg, 2014), ils sont aussi bien présents dans les PME. Les caractéristiques de la PME, comme la rareté des ressources (Tapissier, 2019), influencent l'apparition de paradoxes et de contradictions.

Nous avons montré également que les paradoxes au sein de la PME sont multiniveaux. En effet, une fois dans la PME, le dirigeant (le repreneur) et l'entreprise sont confondus (De Boislandelle et Estève, 2015). De ce fait, les polarités au niveau organisationnel ou de groupe sont perçues au niveau du repreneur (niveau individuel). Le repreneur perçoit donc des paradoxes qui ne lui appartiennent pas et y répond. D'où le rôle complexe du repreneur PPE.

Concernant *la littérature sur la complexité*, nous avons donné un exemple de phénomène complexe qui est la reprise d'entreprise. Nous avons montré que l'intégration de plusieurs approches et plusieurs acteurs sociaux peut être à l'origine de paradoxes ainsi que d'autres demandes opposées. Ainsi nous avons renforcé le lien entre le paradoxe et la complexité qui est déjà un lien identifié dans la littérature (Howard, 2010 ; Thelisson et al., 2018 ; Greenwood et al., 2011, Missonier et al., 2021). Ce lien est étroit et ce grâce à notre modèle théorique et au nombre élevé de polarités qui compose le système de paradoxes d'un repreneur PPE. Nous avons montré, comme avancé dans notre chapitre 2, que le paradoxe est un cadre propice à l'étude de la complexité. Les paradoxes constituent une facette de la complexité humaine et organisationnelle (Schmitt et al., 2002).

## **2.2. Les contributions méthodologiques**

Notre thèse propose trois contributions méthodologiques principales : la première est l'utilisation d'une approche collaborative et constructiviste avec les repreneurs pour la validation des types de polarités. Nos entretiens d'approfondissement de la phase 2 ont permis de mieux comprendre les différences entre la notion de paradoxe et les autres notions proches.

De plus, nous avons pu explorer leur perception du paradoxe et comprendre quelles sont les polarités qui représentent des sources de tensions pour eux.

Grâce à cette approche collaborative, nos résultats sont plus valides puisqu'ils sont approuvés par les repreneurs. Les recherches existantes dans la littérature sur les paradoxes sont basées généralement sur des méthodologies qualitatives, avec des entretiens semi-directifs ou des observations comme principaux moyens de collecte de données. Des vagues d'entretiens en deux phases (exploration, puis approfondissement) représentent une approche méthodologique approfondie qui apporte des interprétations de données empiriques socialement construites avec les sujets.

Cette approche collaborative avec les repreneurs nous a permis de construire une matrice comportant trois critères pour distinguer les différents types de polarités présents dans la phase d'entrée d'un repreneur PPE. Nous avons ainsi affiné le critère *contradiction* en le structurant en *contradiction perçue* et *contradiction logique*. Nous avons procédé de même pour le critère *persistance* (persistance logique et persistance ontologique). Cette grille est plus simple que la grille de Gaim et al. (2018) et se base sur la définition d'un paradoxe proposée par Schad et al. (2016). Surtout, grâce à elle, nous avons pu reconnaître les liens entre les différentes notions proches.

Un autre apport méthodologique réside dans l'utilisation des cartes cognitives pour représenter le réseau complexe de polarités existant lors de la phase d'entrée d'un repreneur PPE et ce, en schématisant les différentes relations entre elles. Il s'agit d'un outil novateur, introduit pour pallier le manque d'outils méthodologiques pour appréhender la complexité des paradoxes. Nous avons utilisé le logiciel Decision Explorer pour illustrer les cartes cognitives et nous croyons que ce logiciel a du potentiel pour faire des analyses plus poussées pour étudier les systèmes complexes de paradoxes.

### **2.3. Les contributions managériales**

Notre travail vise à donner des clés de compréhension aux repreneurs afin qu'ils puissent appréhender la complexité de la phase d'entrée. Nos résultats ont des apports pratiques considérables pour les repreneurs actuels et potentiels. Même si certains repreneurs sont informés, sur les différentes difficultés ou les enjeux d'une reprise d'entreprise grâce aux formations ou aux recherches existantes dans la littérature, il leur manque une approche plus complexe, plus holistique, qui reconnaît la présence de demandes opposées de la part de

différentes parties prenantes. Et c'est l'une des contributions de notre thèse. En effet, grâce à la lecture paradoxale de la phase d'entrée, les repreneurs sont plus conscients des demandes contradictoires et dynamiques qu'ils sont en train de vivre et qui émergent dès leur entrée en entreprise.

Les repreneurs sont invités à adopter une cognition et un comportement plus complexes grâce à cette approche par les paradoxes. Nous les invitons à prendre du recul, à réfléchir à leurs expériences passées dès leur entrée en entreprise et à voir les problèmes et les difficultés de manière plus interconnectée et complexe. Ce processus de *sensemaking* (Lüscher et Lewis, 2008) peut les aider à acquérir des compétences pour gérer les paradoxes (Smith et Lewis, 2011 ; Smith et Tushman, 2005). Hahn et al. (2015) affirment que les décideurs, avant de décider à la stratégie de réponse à un paradoxe, doivent d'abord reconnaître qu'ils existent. Dans ce sens, Fredberg (2014) affirme que les dirigeants doivent discuter les situations sous forme de paradoxes. De cette façon, ils peuvent déterminer les causes profondes des tensions vécues (Bollecker et Nobre, 2016). Du fait que les tensions engendrent beaucoup de questionnement et de confusion, il est conseillé de prendre une pause et réfléchir (Lewis et Andriopolous, 2014).

Notre large répertoire de paradoxes, dualités et contradictions, accompagné de notre grille d'analyse avec les différents critères (contradiction, persistance et interconnexion) sont utiles aux repreneurs pour créer du sens de leurs propres expériences.

Une fois conscients de la présence des paradoxes et de sources de tensions, les repreneurs peuvent développer des compétences comme la gestion de la complexité (Delignières, 2014) ou la pensée complexe (Morin, 2015 ; Missonier et al., 2021). La complexité est relative à la diversité de polarités présentes lors de la phase d'entrée, à leur interconnexion entre elles et avec l'environnement organisationnel et extra-organisationnel et finalement leur caractère dynamique dans le temps et dans l'espace. Face à cette complexité, notre recherche a apporté un répertoire de stratégies de réponses. Ces réponses sont actives et défensives et c'est au repreneur de choisir la réponse qui s'adapte le plus à sa situation, à son entreprise, à son contexte et à sa stratégie. Une réponse défensive peut être efficace pour un repreneur X et inefficace pour un autre repreneur Y.

Nous nous inscrivons donc dans une perspective de Yin-Yang qui présume que les paradoxes apparaissent dans différents contextes, avec différents facteurs de contingence, ce qui se traduit par différentes manifestations du paradoxe. Par conséquent, nous ne pouvons pas affirmer

fermement la supériorité d'une réponse puisqu'elle dépend du paradoxe et de ses manifestations (Cunha et al., 2019). Nous avons montré que chaque entreprise est unique. Pour résoudre un problème, il ne faut pas appliquer la solution d'un pair telle qu'elle, mais l'adapter et l'ajuster à son cas.

Les réponses actives ne sont pas facilement réalisables étant donné les ressources limitées de certaines PME. Elles sont rares et exigeantes (Grimand et al., 2018). Comme l'affirment Josserand et Perret (2003, p. 165), « *préconiser une gestion paradoxale [...] est cependant insuffisant si l'on n'entre pas dans une réflexion sur sa mise en œuvre* ». De ce fait, la mise œuvre d'une réponse active nécessite une réflexion complexe de la part du repreneur sur lui-même et son environnement. Nous invitons donc les repreneurs à réfléchir à leurs ressources et à leurs contextes en répondant aux paradoxes.

Cette thèse invite également les repreneurs à repenser leur manière de gérer les situations difficiles en utilisant la pensée duale ou paradoxale (Smith et Lewis, 2011) au lieu d'utiliser des solutions du type « one best way » tout en contextualisant les réponses ou les actions. La capacité à réconcilier des pôles extrêmes d'une dualité est une capacité liée à la flexibilité d'un *Leader* (Pescqueux, 2020). Par exemple, si nous conseillons le repreneur d'être dans le partage des informations, cela peut s'avérer, dans certains cas, peu efficace en raison de certaines incompréhensions de la part des employés. Dans ce cas, nous suggérons de placer le partage sur un continuum : ne pas partager du tout jusqu'à partager tout. C'est au repreneur donc de jauger du degré de partage d'informations à effectuer en fonction du contexte. Les deux options peuvent également être posées de manière orthogonale où le repreneur peut choisir les deux options en partageant quelques informations de nature spécifique et ne pas partager les autres informations susceptibles de créer des conflits ou des sensibilités.

En outre, la pensée complexe permet au repreneur d'avoir une idée plus holistique et plus globale face à un problème. Par exemple, au lieu de se demander *pourquoi mes changements échouent-ils ? Ou qu'est-ce que je dois changer ?*, le repreneur peut se demander « *qu'est-ce que je peux changer par rapport à l'existant ? Puis-je garder des choses ? Est-ce nécessaire de changer ? Commencer par assurer la continuité pour préparer le changement à mettre en œuvre ultérieurement peut-il assurer une meilleure acceptabilité de mes changements ?* »

Le repreneur à la recherche de développement de son entreprise, peut être axé sur la prospection et la recherche de nouveaux clients. Mais il risque de recevoir des demandes qui dépassent les

capacités de son entreprise. Donc en même temps que chercher de nouveaux clients, il doit penser également à sa capacité de production. Au lieu de chercher de nouveaux clients, il peut avant tout regarder ses clients actuels. Sont-ils satisfaits ? Puis-je leur offrir d'autres produits ? En s'habituant à cette pensée duale (qui va dans les deux sens), le repreneur peut explorer de nouvelles idées auxquelles il n'a pas pensé a priori ou résoudre les problèmes complexes en tenant compte de leur complexité.

Grâce aux différents résultats de notre thèse, notamment les répertoires de paradoxes et de réponses aux paradoxes, les repreneurs actuels et potentiels peuvent devenir leurs propres accompagnateurs de leur entreprise. Selon Bayad et al. (2010), l'enjeu d'accompagnement des petites entreprises réside dans le développement de la « *base de connaissances* » du dirigeant et de ses capacités à s'ouvrir à de nouvelles complexités. Les petites entreprises manquent d'outils pour aborder la complexité. Pour rendre intelligible la complexité, il faut l'intervention d'une personne. Cela peut se faire grâce aux résultats de cette thèse ou aux structures d'appui.

Grâce à cette recherche, les structures d'appui à la reprise d'entreprise disposent d'un regard plus profond et plus global de ce qui se passe lors de l'entrée du repreneur PPE en entreprise. Pour développer les capacités paradoxales des repreneurs, nous proposons d'intégrer des formations à travers des jeux, des ateliers de médiation et d'échange en groupe (Guèye et Marcandella, 2018). Des outils existent déjà pour résoudre les paradoxes comme la Polarity Map ou autres. Une initiation à ces outils aiderait les repreneurs à être plus à l'aise avec le paradoxe et plus aptes à l'accepter.

Par ailleurs, notre recherche montre que les réponses actives comme l'intégration ou la balance sont parfois difficiles à atteindre, vu la situation financière de l'entreprise et notamment la disponibilité des ressources humaines et financières. La gestion des tensions pourrait être une source d'avantage concurrentiel (Fredberg, 2014). Pour encourager le repreneur à adopter plutôt des réponses actives (si elles s'avèrent adaptées à leur cas), les structures d'appui peuvent pallier ce manque de ressources en facilitant plus au repreneur l'accès au financement et pourquoi pas l'encourager à avoir un comportement proactif.

## CONCLUSION

Cette thèse s'inscrit dans la lignée des travaux s'intéressant à la phase d'entrée d'un repreneur externe. Elle défend la nécessité d'une conception profonde et complexe permettant d'appréhender la dynamique de cette phase et les différentes demandes contradictoires qui la caractérisent. Ce chapitre met en valeur les apports de notre thèse à la suite d'une discussion des résultats basée sur une analyse croisée avec la littérature existante sur le sujet.

Au niveau théorique, elle offre un regard plus holistique et plus intégratif sur la phase d'entrée d'un repreneur PPE. Elle explore les paradoxes dans leur complexité au lieu d'une approche simplifiée et fragmentée. En outre, elle étudie la dynamique des paradoxes et des réponses dans le temps et dans l'espace et ce, dans toute leur complexité.

Au niveau méthodologique, elle apporte au regard novateur sur la recherche sur les paradoxes sur deux niveaux. Premièrement, elle utilise une approche coconstruite de l'exploration de paradoxes avec les repreneurs. Deuxièmement, elle se base sur les cartes cognitives pour mieux illustrer les paradoxes dans leur complexité. Troisièmement, elle se base sur une grille multicritère pour clarifier les différentes notions proches (paradoxe, dualité et contradiction).

Au niveau managérial, elle offre aux repreneurs un répertoire de paradoxes et de réponses aux paradoxes qui leur permettent d'appréhender la complexité de la phase d'entrée et idéalement s'en servir pour mieux gérer leur entrée.

Nous avons conclu ce chapitre par une esquisse de modélisation de la gestion des paradoxes de la phase d'entrée par le repreneur PPE tout en détaillant les différentes propositions.

# CONCLUSION GENERALE

Pour conclure cette thèse, nous commençons par rappeler les différents enjeux, les objectifs de ce travail, ainsi que le *design* de la recherche. Par la suite, nous synthétisons les différents résultats avant de présenter les limites méthodologiques pour finir avec les perspectives de recherches futures.

Sensible aux enjeux économiques et sociaux, notre recherche s'intéresse à la reprise d'entreprise par des personnes physiques externes. Il s'agit de la modalité repreneuriale la plus répandue ces dernières années (Deschamps, 2018). Les recherches scientifiques ainsi que les rapports de praticiens stipulent qu'il s'agit d'une opération entrepreneuriale risquée mettant le repreneur externe face à un risque d'échec (Aubry et Wolff, 2016). La phase ultime du processus repreneurial a un fort impact sur la réussite de l'opération (Thévenard-Puthod et al., 2014). Cette phase a été explorée dans la littérature à travers différentes approches (entrepreneuriale, managériale, sociale, par les ressources, etc...). Toutefois, ces approches ont été étudiées de manière séparée. L'objectif principal de ce travail était d'apporter un éclairage sur la complexité de la phase d'entrée d'un repreneur PPE. Nous avons exploré chaque approche en étudiant l'enjeu qui lui est associé. Nous avons trouvé qu'il existe des enjeux contradictoires. Nous sommes partis de la présence de contradictions liées aux enjeux de la phase d'entrée pour introduire la présence éventuelle de paradoxes. Nous avons présenté différents arguments pour montrer l'intérêt de l'utilisation de l'approche par les paradoxes pour analyser cette phase en profondeur. Ces arguments concernent la présence des paradoxes dans les phénomènes entrepreneuriaux et dans les organisations ainsi que la capacité de cette approche à appréhender et gérer les systèmes complexes et les changements organisationnels.

Nous avons alors adopté l'approche par les paradoxes comme moyen pour comprendre de manière profonde ce qui se passe lors de la phase d'entrée d'un repreneur PPE. La question qui découle de notre raisonnement était la suivante : ***Comment les repreneurs personnes physiques externes, répondent-ils aux paradoxes de la phase d'entrée en PME ?***

Pour répondre à la question de recherche, nous avons adopté une approche qualitative basée sur des études de cas multiples. Dix-sept cas de repreneurs PPE de la région Rhône-Alpes ont été étudiés entre 2020 et 2021. La collecte de données s'est basée principalement sur les entretiens rétrospectifs semi-directifs. Les entretiens se sont passés en deux vagues : une première vague **d'entretiens exploratoires** avec 17 repreneurs et une deuxième vague **d'entretiens d'approfondissement** avec 10 de ces repreneurs. Les entretiens retranscrits ont été analysés de manière manuelle selon la méthode de la théorisation ancrée (Paillé, 1994 ; 2017).

## Principaux résultats

---

Les principaux résultats de notre thèse sont les suivants :

### *\* L'identification des paradoxes de la phase d'entrée du repreneur PPE*

Nous avons trouvé que la phase d'entrée du repreneur PPE est marquée non seulement par des paradoxes mais aussi par des dualités et des contradictions. Nous avons proposé une grille avec trois critères afin de distinguer de manière simple ces différentes notions. Ces critères sont les suivants : la contradiction (perçue et logique), l'interrelation et la persistance logique. Ces différents types de polarités coexistent, s'influencent et donnent lieu à des polarités latentes et saillantes. Nos résultats inter cas ont donné lieu à une grille qui regroupe plus de 80 dimensions. Ces différentes polarités ont été regroupées en cinq catégories : les polarités de management, les polarités de performance, les polarités de socialisation, les polarités psycho cognitives et les polarités entrepreneuriales. Ces différentes catégories sont interreliées. Il existe quatre types de liens entre les polarités : liens de causalité, de confirmation, d'opposition et de réponse.

En explorant les polarités sources de tension, nous avons trouvé qu'il s'agit de paradoxes saillants et de contradictions saillantes. Pour les repreneurs interviewés, toutes les cinq catégories comprennent des sources de tension pour eux, avec un poids plus important des polarités de socialisation, de management et de performance. L'analyse de ces sources de tensions croisée avec différents critères (nombre d'employés, ancienneté de la reprise, type de secteur) n'a pas révélé de régularités. Nous avons trouvé que, chaque entreprise est unique, marquée par un réseau unique complexe de polarités.

### ***\* L'identification des réponses aux paradoxes***

Les repreneurs optent pour deux grands types de réponses : des réponses défensives qui favorisent un pôle en dépit de l'autre et des réponses actives combinant les deux pôles opposés et complémentaires. *Les réponses défensives* regroupent : la sélection, le déni, la régression, la séparation temporelle, la séparation structurelle, le compromis, la suppression, la projection, la priorisation (ou la hiérarchisation) alors que *les réponses actives* comprennent l'acceptation, l'ajustement, la vacillation, l'intégration, la balance, la fusion et la transcendance.

Trois nouveaux résultats ont été dégagés dans cette thèse : (1) une combinaison de réponses est possible pour répondre à une polarité, (2) un pôle d'un autre paradoxe ou dualité peut constituer une réponse à une autre polarité et (3) les réponses des repreneurs sont non basées sur la logique des polarités et sont influencées par différents facteurs internes au repreneur (perception du type de polarité, la difficulté perçue, l'expérience...) et externes liés au contexte et à l'entreprise (les ressources disponibles, le type d'activité...).

### ***\*La mise en évidence de la dynamique structurelle et temporelle des paradoxes et des réponses aux paradoxes***

Les paradoxes, ainsi que les réponses aux paradoxes, évoluent au fil du temps et dans l'espace. L'exploration de l'aspect épistémologique des polarités a montré qu'elles sont toutes vécues au niveau individuel bien qu'elles soient ontologiquement liées à différents niveaux organisationnels (individu, groupe, organisation, extra-organisation). La dynamique temporelle du paradoxe suit un processus en trois principales étapes : *la phase d'émergence* marquée par le passage de dualités latentes à de paradoxes saillants sous l'effet des contradictions perçues, *la phase de continuité* qui marque la continuité de l'existence des polarités et *la phase de disparition (des contradictions)* puisque les dualités et les paradoxes persistent dans le temps. L'émergence de ces polarités dépend de facteurs internes liés aux repreneurs ainsi que des facteurs contextuels et organisationnels. Les paradoxes et les différentes polarités dépendent de la perception du repreneur si bien que la tension perçue n'est pas la même chez tous les repreneurs au même degré et n'est pas liée aux mêmes types de polarités.

Les réponses aux paradoxes évoluent au fil du temps et ce, selon trois cas de figures : le passage d'une réponse défensive à une autre réponse défensive, le passage d'une réponse défensive à une réponse active et la continuité de la réponse qu'elle soit active ou défensive.

Le changement d'une réponse à une autre n'a pas une durée précise ; il varie entre 6 mois et 3 ans dans nos différents cas. L'évolution des réponses aux paradoxes, est influencée par des facteurs externes comme le changement ou le contexte et des facteurs individuels comme l'apprentissage.

Les réponses aux paradoxes sont présentes à différents niveaux organisationnels.

## Limites

---

Bien que notre thèse apporte différentes contributions, elle présente des limites. Ces limites sont principalement d'ordre méthodologique. Nous les avons structurées en cinq grandes catégories : limites de l'approche qualitative, limites de la méthode de l'étude de cas, limites de l'échantillonnage, limites de la méthode de collecte de données et limites de la méthode d'analyse de données.

### *Les limites de l'approche qualitative*

Bien que la recherche qualitative présente plusieurs avantages comme la flexibilité et le caractère « enraciné » des données, plusieurs critiques sont adressées à son encontre. Johnson et Onwuegbuzie (2004) stipulent que les résultats de la recherche qualitative sont influencés par le chercheur. Cette subjectivité peut être présente dès la définition de l'objet de recherche, allant jusqu'au choix méthodologiques et l'analyse des données (Kohn et Christiaens, 2014). En effet, les présuppositions, les valeurs morales et politiques donnent vie à la recherche qualitative (Proulx, 2019). En outre, deux observateurs, devant la même scène, auront deux interprétations différentes, en fonction de plusieurs filtres comme l'expérience, les connaissances antérieures ou les attentes (Chalmers et Biezunski, 1987).

Nous reconnaissons cette limite, mais nous considérons que cette subjectivité pourrait constituer une force. Nous partageons la même idée que Proulx (2019) : « *en recherches qualitatives l'enjeu n'est pas d'empêcher une possible contamination des données, ni encore « d'accepter » cette contamination inévitable : l'enjeu est de tirer profit de cette « contamination » du chercheur, qui permet d'enrichir la recherche et lui donne un sens* » (Proulx, 2019, p. 61).

La deuxième limite, réside dans l'incapacité de généraliser les résultats à d'autres populations ou à d'autres contextes et de faire des prédictions quantitatives. La recherche qualitative n'a pas une portée universelle. Notre modèle ainsi que nos propositions sont issus d'un nombre

limité de cas d'entreprises. En revanche, notre modèle peut être transféré à des contextes proches comme la succession familiale de CEO. Nous parlons dans ce cas de généralisation analytique ou théorique (Yin, 2012).

#### *Les limites de la méthode de l'étude de cas*

Comme l'affirment El Attar et El Moustafid (2014), l'une des limites de l'étude des cas c'est sa faible capacité de généralisation à d'autres populations. Les propositions sont ancrées dans le terrain ce qui rend notre modèle théorique spécifique à la reprise par des repreneurs PPE. Par conséquent, cette limite peut se transformer en une force puisque notre modèle prend en considération le contexte et l'interaction du repreneur avec son environnement (Weick, 1979).

La deuxième limite de notre thèse réside dans le choix de la méthode de cas multiples au lieu d'un cas unique. Bien que les cas multiples présentent des avantages de diversité et de richesse de données, cela de l'autre côté risque d'atténuer la profondeur de l'analyse du chercheur (Dubois et Gadde, 2002). Dans cette recherche, nous nous sommes limités à un nombre réduit de cas, analysés en profondeur grâce au processus itératif de collecte et d'analyse. En outre, nous avons choisi un *design* basé sur les études de cas multiples afin de comparer l'évolution des paradoxes et des réponses aux paradoxes entre les cas en fonction du temps et non pas dans le but de comparer les cas entre eux.

L'autre critique adressée aux études de cas est la description superficielle des phénomènes. Cette idée est expliquée par Dubois et Gadde (2002) : « *certaines chercheurs ont tendance à tout décrire et, par conséquent, à ne rien décrire* » (Dubois et Gadde, 2002, p. 555). Ces auteurs affirment qu'une bonne théorie nécessite la parcimonie (Pfeffer, 1982). Cette dernière consiste à éviter d'avoir in fine une théorie « pauvre » qui est complexe d'un côté, mais ce qui est dit représente très peu de cette complexité. Afin de pallier cette limite, nous avons essayé de choisir un échantillon moyen afin de ne pas être noyé par les données. En outre, nous avons consacré suffisamment de temps à l'analyse des données. Et finalement, nous avons effectué une analyse approfondie, tout en essayant de décrire plusieurs éléments (les paradoxes, le contexte, les ressources et le profil du repreneur), en faisant une analyse par niveau.

#### *Les limites liées à l'échantillon*

Nous estimons que le choix des entreprises à étudier présente une limite. En effet, l'accès à ces entreprises a été assuré par l'association CRA et non pas selon un mode de choix d'échantillons. Nous aurions pu diversifier notre échantillon d'un point de vue géographique ou de genre. Le

choix de repreneurs dans la région Rhône-Alpes se justifie par les ressources financières et de temps mis à la disposition du chercheur pour cette thèse. De plus, nous avons sollicité plusieurs intervenants dans d'autres délégations françaises du CRA afin de diversifier notre échantillon, mais nos actions n'ont malheureusement pas abouti.

De plus, nous soulignons le déséquilibre dans la proportion des entreprises saines et en difficulté traitées dans notre recherche. Nous comptons 16 cas d'entreprises saines et 1 seul cas d'entreprises en difficulté. De ce fait, nous n'avons pas pu prendre en considération ce critère dans l'analyse et dans notre théorisation. En outre, dans certains cas de reprise, il y a des duos de repreneurs. Nous n'avons réalisé des entrevues qu'avec un seul repreneur parmi les deux ce qui risque de nous donner une représentation partielle. En effet, reprendre à deux est différent de reprendre en solo et peut éventuellement donner lieu à d'autres polarités.

#### *Limites de la stratégie de collecte de données*

Nous n'avons pas pu faire d'entretiens d'approfondissement avec tous les repreneurs de la première vague. Ceci s'explique par le planning chargé des repreneurs.

De plus, pour faire les études longitudinales et pour garantir une meilleure description de la réalité, les observations sont utilisées. Dans, notre thèse nous avons utilisé des entretiens rétrospectifs, qui décrivent certes l'expérience vécue par les repreneurs. Toutefois, ils ne permettent pas de suivre en temps réel l'évolution des paradoxes et des réponses aux paradoxes. Cette méthode ne nous a pas permis d'explorer le lien entre l'émergence dynamique des paradoxes et l'émergence des réponses. Ceci n'aurait pas pu être opérationnalisé étant donné le nombre élevé de polarités retrouvées et les ressources limitées du chercheur.

#### *Limites de la méthode d'analyse de données*

Conséquence de notre temps limité, le choix de l'analyse manuelle des données paraissait le plus adéquat à notre situation. Bien que l'analyse manuelle ne manque pas de rigueur et d'analyse critique importante, cette méthode présente des limites. Il s'agit du manque de quantification des codes et de la quasi-absence des tableaux comparatifs et de figures extraites du logiciel. Ces outils permettent de mieux visualiser les résultats et faire plus d'analyses.

## Perspectives de recherche

---

Pour pallier les limites évoquées ci-dessus et enrichir encore plus la littérature, plusieurs voies de recherches sont possibles.

Théoriquement, des opportunités de découvertes intéressantes résident dans l'utilisation d'approches théoriques complémentaires, en plus de l'approche par les paradoxes comme la théorie de la pratique (Schatzki, 2012 ; Nicolini, 2012) pour étudier les pratiques des repreneurs lorsqu'ils répondent aux paradoxes. L'utilisation de la théorie des capacités dynamiques nous semble aussi pertinente dans la mesure où elle peut recenser les capacités des repreneurs qui les aident à répondre aux paradoxes (ex : capacités négatives (Plichon, 2019)) ou inversement étudier la capacité de répondre aux paradoxes comme une capacité dynamique. Ces deux types de capacités peuvent être à l'origine de la réussite de la reprise.

Une autre théorie aussi intéressante à combiner avec l'approche par les paradoxes est la théorie de la cognition. Il nous semble intéressant d'explorer les modèles mentaux ainsi que les processus de décision des repreneurs lors de la réponse aux paradoxes. Une approche cognitive et émotionnelle des réponses des repreneurs aux paradoxes nous semble pertinente (Radu-Lefebvre et Randerson, 2020). Elles étudient l'étude du rôle des émotions dans la gestion du paradoxe *contrôle vs autonomie* lors de la succession.

Notre prise de recul à l'issue de la rédaction de cette thèse nous a montré que l'approche par les paradoxes est certes intéressante, offrant une autre façon de voir les choses. En revanche, du fait du degré abstrait du concept de paradoxe, elle nécessite l'association avec d'autres approches pour être plus pratique et plus facile à assimiler. A titre d'exemple, pour illustrer l'évolution des paradoxes, nous avons utilisé une approche processuelle et linéaire, et c'est paradoxal puisque nous reprochons aux approches linéaires un traitement statique de la phase d'entrée. Mais, les recherches sur les paradoxes nécessitent des outils méthodologiques et des approches pour les rendre mieux compréhensibles et donc l'approche doit être combinée avec d'autres pour donner de meilleurs résultats. Même si nous témoignons de l'importance de l'approche par les paradoxes, nous n'affirmons pas sa supériorité. Chaque approche a des avantages et des inconvénients et la synergie entre les approches est intéressante. C'est même la logique de l'approche paradoxale « and/and », qui se base sur la combinaison d'approches opposées et cherche la complémentarité entre elles.

Méthodologiquement, l'étude de notre sujet dans d'autres secteurs d'entreprises et sur d'autres échantillons (entreprises dans d'autres pays culturellement différents de la France) pourrait constituer un point de départ important. Par exemple, la recherche sur les paradoxes de *Leadership* à Angola de Cunha et al. (2019) a montré qu'il existe des différences dans les paradoxes en fonction du contexte et des logiques institutionnelles dans ce pays. Le répertoire de paradoxes et de réponses aux paradoxes pourrait alors évoluer. De plus, nous savons que les pays de l'ouest ont une perception des paradoxes différents de celle des pays de l'est (Leslie et al., 2015). Il s'agit d'une piste intéressante à creuser.

En termes de prolongement, d'autres recherches pourraient étudier les paradoxes et les réponses aux paradoxes tout au long du processus de reprise. Nous rappelons que nous nous sommes concentrés sur la dernière étape du processus (la phase d'entrée). Nos entretiens avec les repreneurs étaient si riches qu'ils ont abordé des paradoxes antérieurs à l'entrée du repreneur en entreprise.

Les chercheurs pourraient également opter pour des études comparatives et étudier les différences ou les ressemblances entre les paradoxes et leur gestion dans des entreprises saines et d'autres en difficulté, opter pour une étude comparative liée au genre du repreneur ou encore entre les différents types de repreneurs (interne, externe, personne physique, groupe, entreprise).

Et finalement, une analyse multi-acteurs serait aussi pertinente pour étudier les paradoxes et les réponses aux paradoxes. D'autres recherches pourraient explorer les paradoxes vécus par le cédant lors de l'étape de transition et par les employés. Ceci pourrait nous donner une idée plus globale sur les paradoxes qui coexistent lors de la phase d'entrée du repreneur. Des recherches pourraient aussi pousser la réflexion sur la capacité de gérer les paradoxes à différents niveaux hiérarchiques. Par exemple, la recherche de Gibbs (2009) stipule que les personnes dans des statuts plus élevés ont plus de capacités à gérer les paradoxes que les employés. Nous pourrions alors explorer les différences de réponse aux paradoxes entre le repreneur et les employés.

# BIBLIOGRAPHIE

## A

---

Abdallah, C., Denis, J. L., & Langley, A. (2011). Having your cake and eating it too: Discourses of transcendence and their role in organizational change dynamics. *Journal of Organizational Change Management*.

Achtenhagen, L., & Melin, L. (2003). Managing the homogeneity-heterogeneity duality.

Actoria (2016, 4 juin). Pourquoi les transmissions d'entreprises aboutissent-elles encore à autant d'échecs ?. *Actoria*, <https://www.actoriaconseil.com/blog/transmissions-dentreprises-aboutissent-a-autant-dechecs/>

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.

Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., & Glaister, K. W. (2016). Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International business review*, 25(1), 66-75.

Aliouat, B. (1995). Les effets d'un changement de paradigmes dans l'étude des stratégies d'alliance technologique, 4 -ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique

Ambos, T. C., Fuchs, S. H., & Zimmermann, A. (2020). Managing interrelated tensions in headquarters–subsidiary relationships: The case of a multinational hybrid organization. *Journal of International Business Studies*, 51, 906-932.

Amado, G., & Elsner, R. (2004). Leaders et transitions. Les dilemmes de la prise de fonction.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.

Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive. *Recherches qualitatives*, 5(1), 26-37.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.

Andriopoulos, C. (2003). Six paradoxes in managing creativity: An embracing act. *Long range planning*, 36(4), 375-388.

Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge university press.

Armatas, A. (2019). Breaking the pattern in teams: When the solution is the problem. In *The Practitioner's Handbook of Team Coaching* (pp. 220-230). Routledge.

Arnoud, J., Krohmer, C., & Falzon, P. (2018). Dilemmes et paradoxes, quels effets sur le travail, quelles actions de prévention ? *Revue française de gestion*, (5), 165-177.

Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied psychology*, 81(2), 199.

Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516.

Ashford, S., & Nurmohamed, S. (2012). From past to present and into the future: A hitchhiker's guide to the socialization literature. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 8.

Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1995). Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model. *Journal of occupational and organizational psychology*, 68(2), 157-175.

Ashforth, B. E. (2015). Identity, personal. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-2.

Ashforth, B. E. (2001). Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Aubry, C., & Wolff, D. (2016). La transmission d'entreprise : Un objet d'étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie. *Vie & sciences de l'entreprise*, (1), 32-50.

Aubry, M., & Lièvre, P. (2010). Ambidexterity as a competence of project leaders: A case study from two polar expeditions. *Project Management Journal*, 41(3), 32-44.

Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? 1. *Revue Management et Avenir*, (3), 372-391.

## **B**

---

Bacon, N., Wright, M., & Demina, N. (2004). Management buyouts and human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 325-347.

Bah, T. (2006). L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions des PME : une approche par la théorie du deuil (Doctoral dissertation, Montpellier 1).

Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil. *Revue française de gestion*, (4), 123-148.

Balas, S., Bourgeois, F., Castel, D., & Thery, L. (2015, September). L'analyse du travail comme objet et comme moyen d'une « formation action » des managers. In *50ème Congrès international de la Société d'Ergonomie de Langue Française*.

- Ballinger, G. A., Lehman, D. W., & Schoorman, F. D. (2010). Leader–member exchange and turnover before and after succession events. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(1), 25-36.
- 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(2), 219-232.
- Bansal, P., Bertels, S., Ewart, T., MacConnachie, P., & O'Brien, J. (2012). Bridging the research-practice gap. *Academy of Management Perspectives*, 26: 73-92.
- Barach, J. A., Gantisky, J., Ourson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the next génération: stratégie) challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 3, 12.
- Barel, Y. (1989). *Le paradoxe et le système : essai sur le fantastique social*, nouvelle édition augmentée, Grenoble : PUG.
- Barge, K. J., Lee, M., Maddux, K., Nabring, R., & Townsend, B. (2008). Managing dualities in planned change initiatives. *Journal of Applied Communication Research*, 36, 364-390.
- Barge, J. K. (2006). Dialogue, conflict, and community. *The SAGE handbook of conflict communication: Integrating theory, research, and practice*, 517-544.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of business venturing*, 18(1), 41-60.
- Bartunek, J. M. (1988). The dynamics of personal and organizational reframing. *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, 137, 162.
- Basit, T. (2003). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, 45(2), 143-154.
- Bastie, F., Cieply, S., & Cussy, P. (2010). Impact de la forme de la reprise sur les réactions des stakeholders. *Revue d'économie industrielle*, (132), 9-30.
- Bastie F. et Cieply S. (2007). Le marché de la cession-reprise d'entreprises - Analyse de l'efficacité des bourses d'opportunité, *Revue d'Économie industrielle*, n° 117, pp. 9-22.
- Bateson, G., Jackson, D. D., Haley, J., & Weakland, J. (1956). Toward a theory of schizophrenia. *Behavioral science*, 1(4), 251-264.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*, Ballantine: New York.
- Baumard, P. (1997). Constructivisme et processus de la recherche. *Fichiers de Recherche LAREGO*.

Baxter, L. A., & Montgomery, B. M. (1996). *Relating: Dialogues and dialectics*. Guilford Press.

Bayad, M., & Barbot, M. C. (2002). Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : Étude de cas exploratoire de la relation père-fille. *Congrès International Francophone sur la PME*.

Bayad, M., Boughattas, Y., & Schmitt, C. (2006). Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences. *8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 25-26.

Bayad, M., Gallais 2, M., Marlin 3, X., & Schmitt 4, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement. *Revue management et avenir*, (10), 116-140.

BDPME, O. (2005). La transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'OSEO BDPME.

Bednarek, R., Paroutis, S., & Sillince, J. (2017). Transcendence through rhetorical practices: Responding to paradox in the science sector. *Organization Studies*, 38(1), 77-101.

Beech, N., Burns, H., de Caestecker, L., MacIntosh, R., & MacLean, D. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human relations*, 57(10), 1313-1332.

Bellini, S., Drevet, B., Grimand, A., & Oiry, E. (2018). Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique ?. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-22. Benson, J. K. (1977). Organizations : A dialectical view. *Administrative science quarterly*, 1-21.

Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 65(1), 13-25.

Bennani, A., & Bertal, S. (2019). L'interface Travail-famille dans le secteur de la santé : L'entrée par la profession. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(3).

Ben Tahar, Y. (2014). Analyse du burnout en entrepreneuriat : étude empirique sur les dirigeants de PME (Doctoral dissertation, Montpellier 1).

Bérard, C., Bruyère, C., & Saleilles, S. (2015). Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance : une approche par les paradoxes 1. *Revue internationale PME*, 28(3), 195-223.

Bérard, C. (2019). La gestion des paradoxes stratégiques : vers une méta-capacité à développer face à la complexité.

Berger-Douce, S., & Van Poppel, S. S. (2011). La prise en compte des risques psychosociologiques du dirigeant de PME.

- Besharov, M. L., & Sharma, G. (2017). Paradoxes of Organizational Identity', in Wendy K. Smith and others (eds), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*, Oxford Handbooks.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 169-196.
- Biémar, S. (2009). Un schéma descripteur des images identitaires de la relation pédagogique construit par analyse inductive des données brutes. *Recherches qualitatives*, 28(1), 53-75.
- Bioy, A., Castillo, M. C., & Koenig, M. (Eds.). (2021). Les méthodes qualitatives en psychologie clinique et psychopathologie. Dunod.
- Birkinshaw, J., Crilly, D., Bouquet, C., & Lee, S. Y. (2016). How do firms manage strategic dualities? A process perspective. *Academy of Management Discoveries*, 2(1), 51-78.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Bloodgood, J. M., & Chae, B. (2010). Organizational paradoxes: Dynamic shifting and integrative management. *Management Decision*, 48(1), 85-104.
- Boistel, P. (2008). La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Revue management et avenir*, (3), 9-25.
- Bollecker, G., & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas. *Recherches en Sciences de gestion*, (2), 43-62.
- Bollecker, G., & Nobre, T. (2010). L'évolution des paradoxes organisationnels : le cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand. In *19th conference AIMS, Luxembourg*.
- 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), 83-108.
- Bordia, P., Read, S., & Bordia, S. (2020). Retiring: Role identity processes in retirement transition. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 445-460.
- Bouchikhi, H. (1998). Living with and building on complexity: A constructivist perspective on organizations. *Organization*, 5(2), 217-232.
- Boumedjaoud, D. (2018). Identification des opportunités par le repreneur de PME : le rôle du mentorat (Doctoral dissertation, Université Montpellier).

Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic management journal*, 33(6), 587-610.

Bourdieu, P. (1986). L'illusion biographique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62(1), 69-72.

Boussaguet, S., de Freyman, J. & Bah, T. (2018). Chapitre 10. La souffrance d'un repreneur de TPE en situation de liquidation judiciaire. Dans : Marc Binné éd., *La souffrance de l'entrepreneur : Comprendre pour agir et prévenir le suicide* (pp. 235-253). Rennes : Presses de l'EHESP.

Boussaguet, S., & De Freyman, J. (2018). Les voies d'entrée en défaillance des reprises externes de PME. *Revue internationale PME*, 31(3), 67-93.

Boussaguet, S., De Freyman, J., Bah, T., & Fromenty, É. (2016). La cession externe, un risque pour la santé du dirigeant de PME. *Revue internationale PME*, 29(3), 161-191.

Boussaguet S., & Fromenty, E. (2012). La prise de fonction d'un repreneur de PME : un paradoxe managérial ?. *Le Grand Livre de l'Economie PME*.

Boussaguet, S., & Estève, J. M. (2006). La responsabilité sociale dans une transmission/reprise d'entreprise : une prise de conscience nécessaire. In *Université de Printemps de l'Audit Social 25, 26 & 27 mai 2006-Dakar, Sénégal*.

Boussaguet, S., & Grima, F. (2015). L'intégration d'un repreneur-dirigeant de PME : le rôle socialisateur des subordonnés ?. *Management International*, 20(1), 26-37.

Boussaguet, S. (2020). From Outsider to Insider: Organisational Socialisation in Takeover Situations. In *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* (pp. 179-192). Routledge.

Boussaguet, S. (2015). L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs ?. *Entreprendre & innover*, (4), 60-69.

Boussaguet, S. (2012). L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs ?. *Entreprendre & innover*, (2), 20-29.

Boussaguet, S. (2008). Prise de fonction d'un repreneur de PME : Repérage de conditions de facilitation et d'activation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1), 39-61.

Boussaguet, S. (2008). La prise de fonction d'un repreneur de PME : contrainte de socialisation et moyen d'emprise. 9e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Belgium.

Boussaguet, S. (2007). Repreneurs de PME : ne sous-estimez pas l'audit social. *Reims Management School*.

Boussagnet, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur* (Doctoral dissertation, Montpellier 1).

BPCE. (2019). The ageing of SME managers: an economic predicament. In BPCE L'Observatoire Notes 2019, France, May.

Braathen, P. (2016). Paradox in organizations seen as social complex systems. *Emergence: Complexity & Organization*, 18(2), 1-14.

Brodie, R. J., & Peters, L. D. (2020). New directions for service research: refreshing the process of theorizing to increase contribution. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 415-428.

Brodie, R. J., Saren, M., & Pels, J. (2011). Theorizing about the service dominant logic: The bridging role of middle range theory. *Marketing theory*, 11(1), 75-91.

Brouard, F., Deschamps, B., & Cadieux, L. (2009). *Transmission des PME : perspectives et enjeux (Entrepreneuriat & PME)*. Presses de l'Université du Québec.

Bruneau J.-P. (2002). *Psychanalyse et entreprises : création, développement et transmission des PME*, Les Presses du Management.

Brulhart, F., Grimand, A., Krohmer, C., Oiry, E., & Ragainé, A. (2018). Management des paradoxes : Compétences, performances et outils de gestion. *Revue française de gestion*, (1), 65-69.

Brunel, O., & Grima, F. (2010). Faire face au conflit travail/école : analyse des stratégies d'ajustement. *M@n@gement*, 13(3), 172-204.

Burchell, N., & Kolb, D. (2006). Stability and change for sustainability. *University of Auckland Business Review*, 8(2), 33-41.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.

## C

---

Cadieux, L., & Deschamps, B. (Eds.). (2011). *Le duo cédant-repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME*. PUQ.

Cadieux, L., Gratton, P., & Ph. D, É. S. J. (2014). La carrière entrepreneuriale : contexte et défis. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(1), 35-50.

Cadiou, K. (2011). *Intention et stratégie du successeur de l'entreprise familiale : les stratégies de marcottage*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Brest, 24 novembre.

Cadot, J. (2017). Neutraliser les mécanismes de gouvernance... et s'en mordre les doigts. Un cas de reprise d'entreprise qui tourne mal. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 177-196.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). Organizational paradox and transformation.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*, 32(5), 539-553.
- Canévet, M., Cardon, R & Rietmann, O. (2022). Rapport d'information fait au nom de la délégation aux entreprises par la mission de suivi relative à la transmission d'entreprise. Sénat français, session ordinaire de 2022-2023.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20, 781-796.
- Cambien, A. (2008). Une introduction à l'approche systémique : appréhender la complexité (Doctoral dissertation, Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques (CERTU)).
- Carnell, K. (2020). Small Business Counts December 2020. [https://www.asbfeo.gov.au/sites/default/files/202111/ASBFEO%20Small%20Business%20Counts%20Dec%202020%20v2\\_0.pdf](https://www.asbfeo.gov.au/sites/default/files/202111/ASBFEO%20Small%20Business%20Counts%20Dec%202020%20v2_0.pdf)
- CCI France Allemagne. (2023, 4 juin). La croissance externe en Allemagne, alternative à la croissance organique, *CCI France Allemagne*, <https://www.se-developper-en-allemande.fr/croissance-externe-alternative-a-la-croissance-organique/>
- CCI Puy-de-Dôme Clermont Auvergne Métropole. (2023, 20 juin). Enjeux de la Transmission d'entreprises et rôle des CCI dans ce domaine, CCI Puy de Dôme, <https://www.puy-de-dome.cci.fr/actualite/enjeux-de-la-transmission-dentreprises-et-role-des-cci-dans-ce-domaine>
- Chabaud, D., Bégin, L., & Hannachi, M. (2011). La transmission/reprise des PME: une occasion de régénération stratégique.
- Chabaud, D., Sammut, S., & Degeorge, J. M. (2020). Un appel à explorer les faces cachées de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 19(3), 7-11.
- Chabert, R. (2005). Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais. Pearson Education France.
- Chader, A. (2019). *Le Leadership émotionnel : les compétences émotionnelles au service du Leadership* (Doctoral dissertation, Université Paul Valéry-Montpellier III).
- Chalmers, A. F., & Biezunski, M. (1987). Qu'est-ce que la science ? : récents développements en philosophie des sciences : Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend. Paris : La Découverte.
- Charmaz, K., Thornberg, R., & Keane, E. (2018). Evolving grounded theory and social justice inquiry.

Charreire, S., & Huault, I. (2002). Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management " revisitées". Paris Dauphine University.

Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance contrôle stratégie*, 4(3), 31-55.

Chauviré, C. (2010). Aux sources de la théorie de l'enquête : la logique de l'abduction en Peirce. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 10(20-21), 27-56.

Chen, M. J. (2002). Transcending paradox: The Chinese "middle way" perspective.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.

Chung, C. C., & Beamish, P. W. (2010). The trap of continual ownership change in international equity joint ventures. *Organization Science*, 21(5), 995-1015.

Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human relations*, 55(5), 483-503.

Coeurderoy, R., & Lwango, A. B. (2014). Capital social de l'entreprise familiale et succession entrepreneuriale : une approche théorique. *Management international*, 18(4), 164-174.

Cohendet, P., Créplet, F., & Dupouët, O. (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux. *Revue française de gestion*, (5), 99-121.

Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378.

Conjard 1, P., & Journoud 2, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Revue management et avenir*, (5), 81-97.

Cooper, M., & McLeod, J. (2012). From either/or to both/and: Developing a pluralistic approach to counselling and psychotherapy. *European Journal of Psychotherapy & Counselling*, 14(1), 5-17.

Corbin J. Strauss A. (2008). Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 3rd Edition. London: SAGE.

Costanzo, L. A., & Di Domenico, M. (2015). A Multi-level dialectical-paradox lens for top management team strategic decision-making in a corporate venture. *British Journal of Management*, 26(3), 484-506.

Couture, M. (2003). La recherche qualitative : introduction à la théorisation ancrée. *Interactions*, 7(2), 127-133.

Coville, T. (2017). Les successions des entreprises familiales entre indépendance et contrôle. Le cas des PME de la distribution associée 1. *Revue management et avenir*, (6), 93-115.

Crenn, M. (2008). La vision stratégique dans la reprise de PME : étude appliquée à la reprise familiale et non familiale (No. hal-00487035).

CTEQ (2020, 4 juin). Pourquoi la prochaine décennie sera celle du repeneuriat ? *Centre de transfert d'entreprise au Québec*, <https://ctequebec.com/blogue/prochaine-decennie-sera-celle-du-repreneuriat>.

Culliere, O. (2010). La légitimation du repeneur d'entreprise : quels principes d'action pour les dispositifs d'accompagnement ?.

Culliere, O. (2009). La légitimité du repeneur d'entreprise : Proposition d'une grille d'analyse. In *Actes du colloque Marketing et Management entre Eros et Polemos : Principes de liaison et déliaison en entreprise* (pp. 3-24).

Cunha, M. P. E., Bednarek, R., & Smith, W. (2019). Integrative ambidexterity: One paradoxical mode of learning. *The Learning Organization*, 26(4), 425-437.

Cunha, M. P. E., & Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic organization*, 17(1), 95-106.

Cunha, M. P. E., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A., & Rodrigues, F. (2019). Ambidextrous Leadership, paradox and contingency: evidence from Angola. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 702-727.

Curran, J., & Blackburn, R. A. (2001). Older people and the enterprise society: Age and self-employment propensities. *Work, employment and society*, 15(4), 889-902.

Cyert R. M., March J. G.A. (1992). Behavioral Theory of the Firm 2nd ed (Blackwell, Oxford, UK).

## D

---

Daclin, M. (2012). La Socialisation Organisationnelle du Dirigeant salarié. Du contexte de départ du prédécesseur à l'intégration stratégique du successeur (Doctoral dissertation, Lyon 3).

Da Fonseca, M. (2017). Conceptualisation théorique de l'entrepreneuriat social et solidaire : l'approche par les paradoxes. In *XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Association Internationale de Management Stratégique.

- Dameron, S., & Torset, C. (2014). The discursive construction of strategists' subjectivities: Towards a paradox lens on strategy. *Journal of Management Studies*, 51(2), 291-319.
- D'Andria, A. (2008). Entre volonté entrepreneuriale et réalité repreneuriale: une illustration dans le secteur de l'hôtellerie-restauration indépendante. *La Revue des sciences de gestion*, (6), 65-74.
- Danneels, L., & Viaene, S. (2022). Identifying Digital Transformation Paradoxes: A Design Perspective. *Business & Information Systems Engineering*, 1-18.
- D'Aunno, T., Sutton, R. I., & Price, R. H. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. *Academy of management journal*, 34(3), 636-661.
- David, A. (1999, May). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In *Conférence de l'AIMS* (Vol. 23).
- Davidson, P. (1989). Continued entrepreneurship and small firm growth, Stockholm school of economics. *Economic Research Institute*.
- De Boislandelle, H. M., & Estève, J. M. (2019). L'implication réticulaire des intrapreneurs en PME, potentiel ignoré du dirigeant. In *11ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*.
- De Boislandelle, H. M., & Estève, J. M. (2015). *Conduire une transmission en PME*. Éditions EMS.
- De Boislandelle, H. (1998). GRH en PME : universalité et contingences : essai de théorisation. *Revue internationale PME*, 11(2), 11-30.
- De Keyser, B., Guiette, A., & Vandenbempt, K. (2019). On the use of paradox for generating theoretical contributions in management and organization research. *International journal of management reviews*, 21(2), 143-161.
- Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic management journal*, 20(2), 147-166.
- De Freyman, J., Boussaguet, S., & Cullière, O. (2021). Essai de conceptualisation de la légitimité du repreneur externe de PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, (0), I-XXIII.
- De Freyman, J., & Richomme-Huet, K. (2009). Les obstacles au transfert du « réseau social » dans la transmission de l'entreprise artisanale familiale. *La revue des Sciences de Gestion*, (3\_4), 85-93.
- De Freyman, J. (2019). Le rôle du contrat psychologique dans la compréhension de la cohabitation entre un cédant et un repreneur. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18(3), 165-198.

- Demers, C. (2003). L'entretien. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, 173-210.
- Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial Leadership. *Organization science*, 6(5), 524-540.
- Delignières, D. (2014). Vers une pédagogie des compétences : apprendre à gérer la complexité. *Innovations théoriques en STAPS et implications pratiques en EPS*, 478-489.
- Deschamps, B., & Geindre, S. (2011). Les risques du processus entrepreneurial en PME.
- Deschamps, B., & Paturel, R. (2009). Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur. Dunot.
- Deschamps, B. et Paturel, R. (2005). Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté, Dunod, 2e édition.
- Deschamps, B., & Simon, L. (2011). Continuité/rupture en contexte de transmission externe : concilier l'inconciliable ?.
- Deschamps, B. (2020). Business Transfer: Historical Perspectives, Definitions and the Transfer Process. In *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* (pp. 7-21). Routledge.
- Deschamps, B. (2018). Évolution de la connaissance autour des pratiques de transmissions-reprises réalisées par les personnes physiques : vers le concept de transfert d'entreprise. *Revue de l'entrepreneuriat*, 17(3-4), 175-213.
- Deschamps B. (2014). Des pratiques de transmissions au concept générique de transfert d'entreprise, Habilitation à la Direction des Recherches en sciences de gestion, Université Grenoble Alpes, octobre.
- Deschamps, B. (2003). Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP): 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. (2002). Les spécificités du processus entrepreneurial. *Revue française de gestion*, 175-188.
- Deschamps, B. (2000). Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques (Doctoral dissertation, ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II)).
- Dictionary, O. E. (1993). Oxford English Dictionary. *Simpson, JA & Weiner, ESC.-1989*.

Djabi, M., & Perrot, S. (2016). Tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse. *Management international*, 21(1), 140-148.

Dougherty, D. (1996). Organizing for Innovation, *Handbook of Organization Studies*, Clegg S.R., Hardy C., Nord W.R. (edt), Sage Publications, p. 424-439.

Drach-Zahavy, A., & Freund, A. (2007). Team effectiveness under stress: A structural contingency approach. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(4), 423-450.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C. (2014). Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 297-331). Paris : Dunod.

Drucker-Godard, C. (2007). La gestion au quotidien des priorités du dirigeant. *Comités Exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance, Edition d'organisation, Eyrolles*.

Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.

Durst, S., & Guldenberg, S. (2010). The influence of intangible assets on external succession decisions in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1(4), 367-981.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.

## E

---

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really?. *Strategic Organization*, 19(1), 147-160.

Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), 703-705.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

El attar, M. M., & El moustafid, M. S. (2014). Méthodologie de recherche par étude de cas dans les sciences de gestion au Maroc. In *Communication au colloque international sur le*

thème : Recherche en Sciences de Gestion : Contexte, Benchmark et Nouvelles Tendances. ISCAE–Casablanca. ISCAE–Casablanca, les (Vol. 27).

Elsbach, K. D., & Pratt, M. G. (2007). 4 the physical environment in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 181-224.

Emery, Y., & Giaouque, D. (2005). Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation. *Revue internationale des sciences administratives*, 714(4), 681-699.

Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 44(1), 20-54.

Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2013). Orientation among multiple truths: An introduction to qualitative research. *African Journal of emergency medicine*, 3(2), 92-99.

Evans, P. A., & Doz, Y. (1992). Organisational Development. *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, 85.

Evans, P. & Doz, Y. (1991). The Dualistic Organization. In P. Evans, Y. Doz & A. Laurent (Ed.), *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, Innovation* (pp. 219-242). 2nd ed. Houndmills u. a.: Macmillan.

Evans, P., & Doz, Y. (1990). The dualistic organization. *Human resource management in international firms: Change, globalization, innovation*, 219-242.

Evans, J. P. (1969). Duality in Markov decision problems with countable action and state spaces. *Management Science*, 15(11), 626-638.

Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (1993). *Market : études et recherches en marketing*, Nathan, Paris.

## **F**

---

Fabbe-Costes, N., Fulconis, F., & Koulikoff-Souviron, M. (2013). La recherche en management logistique : la question des unités d'analyse et du périmètre.

Fairhurst, G. T., & Putnam, L. L. (2019). An integrative methodology for organizational oppositions: Aligning grounded theory and discourse analysis. *Organizational Research Methods*, 22(4), 917-940.

Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S. G., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S., & Schad, J. (2016). Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. *Academy of Management Annals*, 10(1), 173-182.

Fabbe-Costes, N., Fulconis, F., & Koulikoff-Souviron, M. (2013). La recherche en management logistique : la question des unités d'analyse et du périmètre.

- Faber, P. (2000). La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation (Doctoral dissertation, Lille 1).
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, 21(3), 625-642.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of management review*, 35(2), 202-225.
- Fasseur, F. (2018). Analyse qualitative en psychologie : Grounded Theory Methods. *Études théologiques et religieuses*, 93(4), 577-590.
- Fattoum, S., & Fayolle, A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *La Revue des sciences de gestion*, (2), 105-113.
- Ferenczi, S. (2013). Transfert et introjection. Éditions Payot.
- Fernet, C., Torrès, O., Austin, S., & St-Pierre, J. (2016). The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout. *Burnout Research*, 3(2), 45-53.
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653-666.
- Filion, L. J., & Bourion, C. (2008). Comment diriger le fils de son patron ? Le récit de Bertrand. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(32), 231-235.
- Fisher, G.N. (1997). La psychologie sociale. Editions du seuil, Paris.
- Flick, U. (2000). Episodic interviewing. *Qualitative researching with text, image and sound*, 75-92.
- Fourboul 1, C. V. (2012). Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire. *Revue internationale de Psychosociologie*, 18(1), 71-88.
- Ford, J. D., & Backoff, R. W. (1988). Organizational change in and out of dualities and paradox. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*, 19, 756-795.
- Forrester, J. W. (1965). A new corporate design. *IMR ; Industrial Management Review (pre-1986)*, 7(1), 5.

Fourboul, C. V. (2012). Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire. *Revue internationale de Psychosociologie*, 18(1), 71-88.

Fredberg, T. (2014). If I say it's complex, it bloody well will be: CEO strategies for managing paradox. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 171-188.

Freyman, J. D. (2009). La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise (Doctoral dissertation, Brest).

Fusacq. (2023, 4 juin). Pourquoi les transmissions d'entreprises aboutissent-elles encore à autant d'échecs, *Fusacq*, [https://www.fusacq.com/buzz/pourquoi-les-transmissions-d-s-aboutissent-elles-encore-a-autant-d-echecs-a128847\\_fr](https://www.fusacq.com/buzz/pourquoi-les-transmissions-d-s-aboutissent-elles-encore-a-autant-d-echecs-a128847_fr)

## G

---

Gabarro, J. J., & Kotter, J. P. (2007). Managing your boss. *Managing UP*, 2a. ed. (HBR Article Collection). Boston: Harvard Business Review.

Gagnon, Y. C. (2012). L'étude de cas comme méthode de recherche. PUQ.

Gaim, M., Wåhlin, N., e Cunha, M. P., & Clegg, S. (2018). Analyzing competing demands in organizations: a systematic comparison. *Journal of Organization Design*, 7, 1-16.

Galleo, V., & Saoudi, L. (2010). Valoriser le potentiel humain ou délocaliser : quel choix pour les PME?. *Revue internationale PME*, 23(2), 107-130.

Ganty, A. M., & Libois, J. (2019). La pensée complexe : un élément fondamental pour aborder les paradoxes dans les espaces de management. *Ecrire le social*, 1(1), 7-19.

Garcias, F., Dalmasso, C., & Sardas, J. C. (2015). Paradoxical tensions in learning processes: Exploration, exploitation and exploitative learning. *M@n@gement*, 18(2), 156-178.

Gardet, E., & Gandia, R. (2014). Les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d'innovation. *Revue française de gestion*, (3), 45-61.

Garreau, L., & Bandeira-De-Mello, R. (2008). Possibilités et pièges liés à l'utilisation des logiciels dans le processus d'analyse au travers de la théorie enracinée. In *Conférence AIMS*.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche. *Editions Pearson Education France*, 42.

- Geertz, C. (1973). Chapter 1/Thick Description: Toward an interpretive theory of culture. *The interpretation of cultures: Selected essays*, 3-30.
- Geindre, S., Deschamps, B., & Diochon, P. F. (2014). Support for Buyers of Companies: Advisor, Mentor, or Coach ?. *Entreprendre Innover*, 2122(2), 38-46.
- Geindre, S. (2012). S'appropriier le réseau du cédant après une reprise. *Entreprendre & innover*, (2), 40-48.
- Geindre, S. (2009). Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise. *Revue internationale PME*, 22(3), 109-137.
- Gendron, C. (2014). Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (11), 117-129.
- Gentil, S., Grimand, A., Journé, B., & Michel, X. (2019). La relation entre santé au travail du dirigeant et santé de l'entreprise : une approche par le travail réel et les paradoxes 1. @ *GRH*, (1), 47-76.
- Gerber, A. (2017). Paradox as a Major Challenge for Global Leadership: Useful strategies and practices for development of a paradoxical mindset in order to manage paradoxes in the 21st century, Working paper.
- Gibbs, J. (2009). Dialectics in a global software team: Negotiating tensions across time, space, and culture. *Human Relations*, 62(6), 905-935.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilson, A., & Ndiaye, A. (2016). Les conflits de valeur dans les organisations duales au prisme des modèles identitaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 29-44.
- Gioia, D. A., & Hamilton, A. L. (2016). Great debates in organizational identity study. *The Oxford handbook of organizational identity*, 21-38.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 370-403.
- Gioia, D.A., Schultz, M., & Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la recherche.

- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Editions Ems.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory* Aldine Publishing Company. *Hawthorne, New York*.
- Glaser, B.G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Sociology Press, Mill Valley, CA
- Gourdon Cabaret, D. (2007, January). *Le Management situé de la reprise d'entreprise : le cas de PME du Nord-Pas-de-Calais*. Littoral.
- Graetz, F., & Smith, A. C. (2010). *Managing organizational change: A philosophies of change approach*. *Journal of change management*, 10(2), 135-154.
- Grazzini, F., Boissin, J. P., & Arrègle, J. L. (2013). *Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition ou de reprise de PME*. *M@n@gement*, (1), 49-87.
- Grazzini, F., Boissin, J. P., & Malsch, B. (2009). *Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise*. *Revue internationale PME*, 22(3), 139-164.
- Grimand, A., Oiry, E., & Ragainne, A. (2014). *L'ambidextrie, un mode de gestion des paradoxes ? Une étude comparative de cas*. In *Colloque AIMS*.
- Grimand, A., Oiry, E., & Ragainne, A. (2018). *Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques*. *Revue française de gestion*, 274(5), 71-75.
- Grawitz M. 2000. *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz, Paris, 1019p.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). *Institutional complexity and organizational responses*. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y.S. (1998). *Competing paradigms in qualitative research*. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln(Eds.), *The landscape of qualitative research: Theories and issues* (pp.195-220). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). *Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry*. *Ectj*, 30(4), 233-252.
- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, E. (2014). *Contradictions, paradoxes et tensions en contexte (s)*. *Revue française de gestion*, (3), 13-28.
- Guilmot, N., & Ehnert, I. (2015). *27 years of research on organizational paradox and coping strategies: A review*. In *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*.

Guilmot, N., & Vas, A. (2015). Active and defensive strategies to cope with paradoxes in a change context: a middle managers' perspective. In *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*.

Guilmot, N., & Vas, A. (2013). La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent. *Question (s) de management*, (2), 53-65.

Guilmot, N. (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement. *Revue française de gestion*, 42(258), 29-44.

Guèye, K., & Marcandella, É. (2018). Rôle des tensions dans les projets innovants collaboratifs-Étude longitudinale du projet SIRUS. *Revue française de gestion*, 44(274), 147-164.

Guyot, J. L., & van Cutsem, M. (2010). La transmission d'entreprise en Wallonie : discours et enjeux. IWEPS.

## H

---

Haddadj, S., & d Andria, A. (2001). Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales. *Revue française de gestion*, 11-22.

Haddadj, S., & D'Andria, A. (1998). Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ?. *Revue internationale PME*, 11(4), 45-65.

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316.

Hahn, T., & Knight, E. (2021). The ontology of organizational paradox: A quantum approach. *Academy of Management Review*, 46(2), 362-384.

Halevy, N. (2016). Strategic thinking. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 54, pp. 1-66). Academic Press.

Hallée, Y., & Garneau, J. M. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, 38(1), 124-140.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.

Hampden-Turner, C. (1990). Charting the corporate mind: From dilemma to strategy. (*No Title*).

Handy, C. B. (1994). The age of paradox. Harvard Business Press.

- Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2017). Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations. *Organization Studies*, 38(3-4), 319-339.
- Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human relations*, 46(5), 543-574.
- Hatch, M. J., & Erlich, S. B. (1993). Spontaneous humour as an indicator of paradox and ambiguity in organizations. *Organization studies*, 14(4), 505-526.
- Hatch, M. J. (1997). Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science*, 8(3), 275-288.
- Heather, M. C. (2018). La transmission d'entreprise comme moteur de la croissance des PME.
- Henriksen, T. D., Nielsen, R. K., Vikkelsø, S., Bévort, F., & Mogensen, M. (2021). A paradox rarely comes alone a quantitative approach to investigating knotted Leadership paradoxes in SMEs. *Scandinavian Journal of Management*, 37(1), 101135.
- Heracleous, L., & Wirtz, J. (2010). Singapore Airlines' balancing act. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 145-149.
- Heracleous, L. (2013). Quantum strategy at apple inc. *Organizational Dynamics*, 42(2), 92-99.
- Hillebrand, B., Driessen, P. H., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 411-428.
- Ho, M. H. W., & Wang, F. (2015). Unpacking knowledge transfer and learning paradoxes in international strategic alliances: Contextual differences matter. *International Business Review*, 24(2), 287-297.
- Hodgkinson, I. R., Ravishankar, M. N., & Fischer, M. (2017). The ambidextrous manager: What role does culture play?. *Journal of Business Strategy*, 38(3), 3-9.
- Hornstrup, C., Tomm, K., & Johansen, T. (2008). Interventive interviewing revisited and expanded. *Unpublished manuscript*.
- Horst, S. O., & Moisander, J. (2015). Paradoxes of strategic renewal in traditional print-oriented media firms. *International Journal on Media Management*, 17(3), 157-174.
- Houle, G. (1997). La sociologie comme science du vivant : l'approche biographique. *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 273-289.
- Howard, A. (2010). Paradoxity: The convergence of paradox and complexity. *Journal of Management Development*, 29(3), 210-223.

Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E., & Westhead, P. (2010). Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), 437-451.

Howorth, C., Westhead, P., & Wright, M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 509-534.

Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique ; De Boeck,.

Huet, K. (2009). Les obstacles au transfert du « réseau social » dans la transmission de l'entreprise artisanale familiale. *La revue des Sciences de Gestion*, (3\_4), 85-93.

Humberto Mejia-Morelos, J., Grima, F., & Trepo, G. (2013). Change and stability interaction processes in SMEs: a comparative case study. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 370-422.

Hunt, J., Langowitz, N. S., Rollag, K., & Hebert-Maccaro, K. (2011). Who Am I? Learning from and Leveraging Self-Awareness. *More Praise for The New Entrepreneurial Leader*, 164.

Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26.

Huxham, C., & Beech, N. (2003). Contrary prescriptions: Recognizing good practice tensions in management. *Organization Studies*, 24(1), 69-93.

## I

---

Ibrahimi, M., & Taghzouti, A. (2014). Les fusions et acquisitions : un paradoxe toujours inexplicé. *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 99-116.

INSEE. (2021, 4 juin). Les entreprises en France Édition 2021, Institut national de la statistique et des études économiques, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5758736?sommaire=5759063>

Intissar, S., & Rabeb, C. (2015). Étapes à suivre dans une analyse qualitative de données selon trois méthodes d'analyse : la théorisation ancrée de Strauss et Corbin, la méthode d'analyse qualitative de Miles et Huberman et l'analyse thématique de Paillé et Mucchielli, une revue de la littérature. *Revue francophone internationale de recherche infirmière*, 1(3), 161-168.

Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2018). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility. *Journal of business ethics*, 148, 347-361.

## J

---

Jahanmir, S. F. (2016). Three essays on entrepreneurship and innovation: The role of late adopters (Doctoral dissertation, Universidade NOVA de Lisboa (Portugal)).

Janssen, F., Tremblay, M., St-Pierre, J., Thurik, R. & Maalaoui, A. (2021). L'entrepreneuriat et la PME à l'heure de la Covid-19... et après. *Revue internationale P.M.E.*, 34(2), 6–12.

Jansen, J. J. P., F. A. J. Van Den Bosch, and H. W. Volberda. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science* 52 (11): 1661–74.

Janssens, M., & Steyaert, C. (1999). The world in two and a third way out? The concept of duality in organization theory and practice. *Scandinavian Journal of Management*, 15(2), 121-139.

Jarrett, M., & Vince, R. (2017). Psychoanalytic theory, emotion, and organizational paradox.

Jarrett, M. (2004). Tuning into the emotional drama of change: Extending the consultant's bandwidth. *Journal of Change Management*. 4(3): 247-258.

Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Chalkias, K., & Cacciatori, E. (2019). Exploring inter-organizational paradoxes: Methodological lessons from a study of a grand challenge. *Strategic Organization*, 17(1), 120-132.

Jarzabkowski, P. A., & Lê, J. K. (2017). We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor. *Organization studies*, 38(3-4), 433-462.

Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic organization*, 11(3), 245-280.

Jarzabkowski, P., & Sillince, J. (2007). A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies*, 28(11), 1639-1665.

Jaziri, R., Khelifi, R., & Kharrouby, A. (2018). Vers une instrumentalisation dynamique du modèle des 3 E : une application à l'analyse des freins à la reprise d'entreprises en contexte tunisien. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, (1), 81-115.

Jing, R., & Van de Ven, A. H. (2014). A yin-yang model of organizational change: The case of Chengdu Bus Group. *Management and Organization Review*, 10(1), 29-54.

Johnson, B. (1996). *Polarity management*. Amherst, MA: HRD Press.

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.

Johnson, J. (2017, Novembre, 11). Business owners are leaving money on the table by not increasing business value. Are you? <https://www.buisnesstransitionacademy.com/strategic-business-planning-blog/business-owners-are-leaving-money-on-the-table-by-not-increasing-business-value.-are->

[you?\\_hstc=253127958.2f3f33a24b44870ec4a577029c49e44b.1597104000091.1597104000092.1597104000093.1&\\_hssc=253127958.4.1597104000094&\\_hsfp=1990433506](#)

Jolibert, A., & Jourdan, P. (2011). Les méthodes d'études qualitatives. *Marketing research, méthodes de recherche et d'études en marketing*, 1-31.

Josserand, E., & Perret, V. (2003). Pratiques organisationnelles du paradoxe.

Jaujard, F. (2011). La transition de rôle, concept opératoire de gestion du changement. *Revue française de gestion*, (5), 29-44.

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of management journal*, 56(1), 137-159.

Joyeau, A., Le Gall, S., & Poilpot-Rocaboy, G. (2018). Part-time human resources functions: A matter of health for SME managers?. *Management Avenir*, 101(3), 61-82.

Julien, P., & Marchesnay, M. (1996). L'entrepreneuriat.

## K

---

Kabir, S. M. S. (2013). Positive attitude can change life. *Journal of Chittagong University Teachers Association. Department of Psychology University of Chittagong, Chittagong*.

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Macmillan.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kan, M. M., & Parry, K. W. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of Leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 467-491.

Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2003). Developing versatile Leadership. *MIT Sloan Management Review*.

Kayser, C., Seidler, M., & Johnson, B. (2017). Paradox and Polarities: Finding Common Ground and Moving Forward Together: A Case Study of Polarity Thinking and Action in Charleston, South Carolina.

Keller, J., & Chen, E. W. (2017). A road map of the paradoxical mind. *The Oxford handbook of organizational paradox*, 66-86.

Keller, J., & Sadler-Smith, E. (2019). Paradoxes and dual processes: A review and synthesis. *International journal of management reviews*, 21(2), 162-184.

Keller, J., Wong, S. S., & Liou, S. (2020). How social networks facilitate collective responses to organizational paradoxes. *Human Relations*, 73(3), 401-428.

- Kemp, S. J. (2012). Constructivist criteria for organising and designing educational research: How might an educational research inquiry be judged from a constructivist perspective? *Constructivist Foundations*, 8(1), 118-125.
- Kin, V., Fabbe-Costes, N., & Prévot, F. (2018). Ambidextrie en contexte interorganisationnel- Les pratiques des managers d'alliances dans la gestion des paradoxes. *Revue française de gestion*, 44(274), 91-109.
- King, R. C., Xia, W., Campbell Quick, J., & Sethi, V. (2005). Socialization and organizational outcomes of information technology professionals. *Career Development International*, 10(1), 26-51.
- Kingston, M. H. (1975). *The woman warrior: Memoirs of a girlhood*.
- Kirzner, I. M. (2009). The alert and creative entrepreneur: A clarification. *Small Business Economics*, 32, 145-152.
- Klarner, P., & Raisch, S. (2013). Move to the beat—Rhythms of change and firm performance. *Academy of Management Journal*, 56(1), 160-184.
- Klonek, F. E., Volery, T., & Parker, S. K. (2021). Managing the paradox: Individual ambidexterity, paradoxical Leadership and multitasking in entrepreneurs across firm life cycle stages. *International Small Business Journal*, 39(1), 40-63.
- Knight, E., & Paroutis, S. (2017). Becoming salient: The TMT leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions. *Organization studies*, 38(3-4), 403-432.
- Kœnig, G. (1996). *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris : Nathan.
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 53(4), 67-82.
- Kokou Dokou, G. A., & Vernier, E. (2006). La petite entreprise, elle a tout d'une grande : De l'accompagnement aux choix stratégiques. *La petite entreprise, elle a tout d'une grande*, 1-236.
- Kontkanen, M.M. (2022). Les transmissions d'entreprises en tant que promoteurs d'une reprise et d'une croissance durables dans le secteur des PME. *Journal Officiel de l'Union Européenne*, C486/9.
- Koubaa, S. (2017). L'ambidextrie pour comprendre l'action de l'entrepreneur. *Projectics/Proyèctica/Projectique*, (1), 31-50.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, (2), 211-237.

Kriukow, J. [Research with Dr Kriukow]. (2021, Juin). Qualitative coding and thematic analysis in Microsoft Word.

[https://www.youtube.com/watch?v=XOYhkUC21wQ&t=98s&ab\\_channel=ResearchwithDrKriukow](https://www.youtube.com/watch?v=XOYhkUC21wQ&t=98s&ab_channel=ResearchwithDrKriukow)

Kumar, S. (2018). Understanding different issues of unit of analysis in a business research. *Journal of General Management Research*, 5(2), 70-82.

## L

---

Lamarque, T. & Story, M. (2008). Reprendre une entreprise, Maxima, 238p.

Lamarque, T. (2018). Le processus de négociation dans les opérations de transfert externe de PME : les facteurs clés de succès du repreneur. *Wiltz : thèse de DBA*.

Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., & Saint-Macary, J. (1995). Opening up decision making: The view from the black stool. *organization Science*, 6(3), 260-279.

Lassen, A. H., Waehrens, B. V., & Boer, H. (2009). Re-orienting the corporate entrepreneurial journey: Exploring the role of middle management. *Creativity and Innovation Management*, 18(1), 16-23.

Lauto, G., Pittino, D., & Visintin, F. (2020). Satisfaction of entrepreneurs: A comparison between founders and family business successors. *Journal of Small Business Management*, 58(3), 474-510.

Lavie, D., Stettner, U., and Tushman, M.L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4, 1, 109–155.

Lavine, M. (2014). Paradoxical Leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

Lazarus, R. S., & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. *Perspectives in interactional psychology*, 287-327.

Lechat, T., & Torrès, O. (2016). Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stressseurs professionnels 1. *Revue internationale PME*, 29(3), 135-159.

Legalais, L., & Morales, J. (2014). Interfaces, narrations et légitimation de la financiarisation. *Revue française de gestion*, (3), 165-184.

Le Moigne, J. L. (1990). La modélisation des systèmes complexes. *Paris : Bordas*.

Léon, X., & Cultiaux, J. (2021). Discuter des paradoxes dans les organisations complexes. *Alternatives organisationnelles et managériales : promesses et réalités?*, 23.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.

Lê, P., & Pradies, C. (2023). Sailing through the storm: Improvising paradox navigation during a pandemic. *Management Learning*, 54(1), 56-76.

Lepercq, N. (2020). Réussir une reprise d'entreprise : proposition d'un modèle relationnel (Doctoral dissertation, Université Paris sciences et lettres).

Le Rhun, A., Gagnayre, R., Moret, L., & Lombrail, P. (2013). Analyse des tensions perçues par les soignants hospitaliers dans la pratique de l'éducation thérapeutique : implications pour leur supervision. *Global health promotion*, 20(2\_suppl), 43-47.

Le Rudulier, K. (2009). Transmission-reprise : un secteur en structuration. *Revue juridique de l'Ouest*, 22(1), 141-167.

Leslie, J. B., Li, P. P., & Zhao, S. (2015). Managing paradox: Blending East and West philosophies to unlock its advantages and opportunities. *Center for Creative Leadership*.

Lessard-hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1997). La recherche qualitative : Fondements et pratiques, par De Boeck Université (éditeurs).

Lewin, P. (2011, November). Entrepreneurial Paradoxes: implications of radical subjectivism. In *School of Management, University of Texas at Dallas, Prepared for the Austrian Economics Colloquium* (pp. 1-17).

Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to enable strategic agility. *California management review*, 56(3), 58-77.

Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.

Liaqat, M. U., Haron, A. J., & Bhatti, H. S. (2021). The effect of succession on family business innovation and Leadership: case analysis of Australia SMEs. *Hypothesis*, 10(2), 1-8.

Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity Leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1989). Ethics: The failure of positivist science. *The Review of Higher Education*, 12(3), 221-240.

Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative inquiry*, 1(3), 275-289.

Lo, A. (2015). Le développement de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un outil de gestion : étude de cas exploratoire du Fab Lab interne chez Renault (Doctoral dissertation, Lyon 3).

Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of management Journal*, 53(6), 1305-1335.

Lopez, V. A. (2003). Intangible resources as drivers of performance: Evidences from a Spanish study of manufacturing firms. *Irish Journal of Management*, 24(2), 125.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.

Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 449-470.

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240.

Lüscher, L. S., Lewis, M., & Ingram, A. (2006). The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 491-502.

## M

---

Maignant, A. (2017). *La construction des reseaux d'entreprises, une contribution par les oppositions paradoxales : le cas d'un réseau d'entreprises horticoles de la région Angevine* (Doctoral dissertation, Angers).

Malhotra, N., & Hinings, C. B. (2015). Unpacking continuity and change as a process of organizational transformation. *Long Range Planning*, 48(1), 1-22.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

Martin-Canizarès, C., & Baubion-Broye, A. (2007). Transition professionnelle et orientation de rôle dans la fonction de cadre. *Relations industrielles*, 62(4), 641-663.

Martín Rubio, I., Andina de la Fuente, D., & Tarquis Alfonso, A. M. (2017). Managing paradoxical tensions and creativity in university technology transfer.

Masmoudi, K. K. (2020). La conduite du changement stratégique : Rôle du Leadership. *Recherches en Sciences de Gestion*, (1), 97-134.

Matalamäki, M., Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., & Mäkelä, A. M. (2020). Unsuccessful SME business transfers. *Journal of Enterprising Culture*, 28(02), 121-146.

- Mathews, J. (2016). Toward a conceptual model of global Leadership. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 38.
- Mathias, B. D., Mckenny, A. F., & Crook, T. R. (2018). Managing the tensions between exploration and exploitation: The role of time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(3), 316-334.
- Mazari, L., Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2020). The Legitimacy of the External Buyer: Issues and Means of Acquisitions. In *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* (pp. 165-178). Routledge.
- Mazari, L., Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2019). La RSE comme vecteur de légitimité du repreneur externe d'une petite entreprise. *Revue internationale PME*, 32(2), 151-180.
- Mazari, L. (2018). Effets de la RSE sur le management de la reprise des PME : une analyse par la légitimité du repreneur externe vis-à-vis de ses salariés (Doctoral dissertation, Université de Lyon).
- McFadden, J., Ellis, J., Anwar, T., & Roehrig, G. (2014). Beginning science teachers' use of a digital video annotation tool to promote reflective practices. *Journal of Science Education and Technology*, 23, 458-470.
- McGrath, J. E. (1981). Dilemmatics: The study of research choices and dilemmas. *American Behavioral Scientist*, 25(2), 179-210.
- Mcguire, T., Dougherty, D. S., & Atkinson, J. (2006). "Paradoxing the Dialectic" The Impact of Patients' Sexual Harassment in the Discursive Construction of Nurses' Caregiving Roles. *Management Communication Quarterly*, 19(3), 416-450.
- McLaren, Robert I. (1982). *Organizational Dilemmas*. Chichester, England: Wiley.
- Mease, J. J. (2019). Applied tensional analysis: Engaging practitioners and the constitutive shift. *Management Learning*, 50(4), 409-426.
- Mease, J. (2012). Reconsidering consultants' strategic use of the business case. *Journal of Applied Communication Research*, 40, 384-402.
- Meiar, A. (2015). Le Business Model de l'entreprise transmise : comparaison de la représentation du repreneur avec celle du cédant pour contribuer à réduire le risque de faux pas (Doctoral dissertation, Université de Bordeaux).
- Meier, O. (2017). Les motivations des repreneurs dans le cadre de transmission d'entreprise. *Revue de Management et de Stratégie*, 1(1), 1-9.
- Méliani, V. (2013). Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode. *Recherches qualitatives*, 15, 435-452.

- Meniaoui, J., Ben Larbi, S., & Bon, V. (2021). Identification des conditions de réussite d'une transmission d'entreprise : le cas de l'Owner Buy Out (OBO). *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 163-189.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. Simon and Schuster.
- Mesle, R. C. (2008). *Process-Relational Philosophy*. West Conshohocken, PS: Templeton Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (2014). Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development.
- Miron-Spektor, E. L. L. A., & Argote, L. I. N. D. A. (2008, August). The effect of paradoxical cognition on individual and team innovation. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2008, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45.
- Missonier, A., Missonier, S., Lasch, F., & Thelisson, A. S. (2021). Comprendre un processus de fusion sous le prisme de la pensée complexe-Un éclairage prometteur. *Revue française de gestion*, 47(297), 99-121.
- Missonier, A., & Thévenard-Puthod, C. (2020). *Transmission-reprise d'entreprise. 11 études de cas*. Edition EMS. HAL.
- Missonier, A. (2013). Relations stratégiques inter-organisationnelles : quels processus de gestion des tensions paradoxales ? Réflexions sur une mise en œuvre (Doctoral dissertation, Aix-Marseille Université).
- Mitroff, I. I., & Linstead, H. A. (1993). *The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking*. New York: Oxford University Press.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of management studies*, 44(6), 910-931.
- Morgan, G. (2013). *Riding the waves of change*. Imaginization Inc.

- Morin, E. (1988). Le défi de la complexité. Chimères. *Revue des schizoanalyses*, 5(1), 1-18.
- Morin, E. (2015). *Introduction à la pensée complexe*. Média Diffusion.
- Moscato, J. N. (2013). Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. *Penser l'éducation*, (33), 57-80.
- Mouhli, K. (2019). L'entrée dans la TPE du repreneur externe : un changement équivoque à l'origine d'un processus de construction de sens. *Revue internationale PME*, 32(1), 127-159.
- Mouhli, K. (2016). *Management de la reprise par un tiers : le cas des TPE saines* (Doctoral dissertation, Brest).
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2018). Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 610-627.
- Muchielli, A. (2006). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Conférence au Colloque international « recherche qualitative : Bilan et prospective »*. Béziers, 27-29 juin.
- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative science quarterly*, 165-186.
- N**
- 
- Nasim, S., & Sushil. (2011). Revisiting organizational change: exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management*, 11(2), 185-206.
- Neale, M., & Griffin, M. A. (2006). A model of self-held work roles and role transitions. *Human Performance*, 19(1), 23-41.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. OUP Oxford.
- Noble, H., & Smith, J. (2014). Qualitative data analysis: a practical example. *Evidence-based nursing*, 17(1), 2-3.

Nonaka, I., o Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation (Vol. 105). OUP USA.

Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau', M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40, 1087-1122.

Nougein, C., & Vaspart, M. (2016). Rapport d'information fait au nom de la délégation aux entreprises relatif aux moyens de favoriser la transmission d'entreprise au bénéfice de l'emploi dans les territoires. *Sénat français, session ordinaire de, 2017*.

Nunez Moscoso J. (2013). Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. *Penser l'éducation*, n° 33, p. 57-80.

## O

---

OCDE. (2019). Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth: OECD 2018 Ministerial Conference on SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c19b6f97-en>.

Opoku, A., Ahmed, V., & Akotia, J. (2016). Choosing an appropriate research methodology and method. In *Research Methodology in the Built Environment* (pp. 32-49). Routledge.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.

Ouardi, R. (2012). *Processus d'entrée du repreneur externe : Le cas de la légitimité de la PME* (Doctoral dissertation, Université de Bretagne occidentale-Brest).

Oude-Engberink, A., Lognos, B., Clary, B., David, M., & Bourrel, G. (2013). La méthode phénoméno-pragmatique : une méthode pertinente pour l'analyse qualitative en santé. *Exercer*, 105, 4-11.

Ozanne, L. K., Phipps, M., Weaver, T., Carrington, M., Luchs, M., Catlin, J., ... & Williams, J. (2016). Managing the tensions at the intersection of the triple bottom line: A paradox theory approach to sustainability management. *Journal of Public Policy & Marketing*, 35(2), 249-261.

## P

---

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative* (4e éd.).

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11-L'analyse thématique. Collection U, 231-314.

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

Paillé P., & Mucchielli A. (2005). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Col.

Paillé, P. (2017). *L'analyse par théorisation ancrée*. Dans M.Santiago Delefosse et M. Del Rio Carral (sous la direction de), *manuel pratique des méthodes qualitatives en psychologie et en sciences humaines*, Paris, Dunond.

Paillé, P. (1996). *L'échantillonnage théorique. Induction analytique. Qualitative par théorisation (analyse). Vérification des implications théoriques*. Dans A. Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (pp. 54-55 ; 101-102 ; 184-190 ; 266-267). Paris : Armand Colin.

Paillé, P. (1994). *L'analyse par théorisation ancrée*. *Cahiers de recherche sociologique*, (23), 147-181

Palmer, P. J. (1998). *The courage to teach: Exploring the inner landscape of a teacher's life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation–efficiency tensions. *human relations*, 69(9), 1791-1822.

Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71-93.

Pastor, D., Glova, J., Lipták, F., & Kovác, V. (2017). Intangibles and methods for their valuation in financial terms: Literature review. *Intangible capital*, 13(2), 387-410.

Parak, M. H. (2014). *L'entrepreneuriat en association : construction et mise en acte d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives* (Doctoral dissertation, La Réunion).

Pariat, L. (2008). *Etude des liens entre le soutien social, l'ajustement universitaire et la persévérance en première année de baccalauréat* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).

Parker, S., & Van Praag, M. (2006). Schooling, capital constraints and entrepreneurial performance: The endogenous triangle. *Journal of Business and Economic Statistics*, 24(4), 416–431.

Perret, V., & Girod-Séville, M. (2002). *Les critères de validité en sciences des organisations : Les apports du pragmatisme* (No. 123456789/12167). Paris Dauphine University.

Perret, V., & Josserand, E. (2003). *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations* (No. halshs-00536558).

Perret, V. (2003). *Les paradoxes du changement organisationnel*.

- Perrot, S., & Jaidi, Y. (2014). Comportements proactifs de socialisation : à la recherche des déterminants individuels communs. *Revue management et avenir*, (4), 135-151.
- Pesqueux, Y. (2020). Institution et organisation.
- Petit, V., & Mari, I. (2009). La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise. *Cahier de recherche de l'EDHEC*.
- Pettigrew, Andrew M., and Evelyn M. Fenton. (2000). *The innovating organization*. Sage.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Pfeffer, J. (1982). Organizations and organization theory (pp. 237-251). Boston: Pitman.
- Picard, C., & Thévenard-Puthod, C. (2010). Le tutorat : nouvelle voie d'accompagnement des repreneurs en situation post-reprise ? Les enseignements d'une expérience menée à l'échelle européenne. *10ème CIFEPME, Bordeaux*.
- 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.
- Plichon, C. R. (2019). Le manager face aux paradoxes du changement-Le rôle de la capacité négative. *Revue française de gestion*, 45(278), 105-119.
- Pinard, R., Potvin, P., & Rousseau, R. (2004). Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation. *Recherches qualitatives*, 24, 58-82.
- Point, S., & Fourboul, C. V. (2006). Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 21(4), 61-78.
- Polowczyk, J. (2018). Rethinking Corporate Strategy in the Age of Paradox. *Special Conference of Strategic Management Society, Indian School of Business*.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (Eds.). (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.
- Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1), 53-70.
- Poupart, J. (1997). La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques. G. Morin.

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.

## Q

---

Quinn, R. E., & Anderson, D. F. (1984). Formalization as crisis: Transition planning for a young organization. *Managing Organizational Transitions*. Irwin, Homewood, IL, 11-28.

Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.

Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. Jossey-Bass.

Quinn, R.E. (1984). Applying the Competing Values Approach to Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*.

Quinn, J. B. (1978). Strategic change:" logical incrementalism". *Sloan Management Review (pre-1986)*, 20(1), 7.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2006). Première étape : la question de départ. *Manuel de recherche en sciences sociales*, 23-37.

## R

---

Radu-Lefebvre, M., & Randerson, K. (2020). Successfully navigating the paradox of control and autonomy in succession: The role of managing ambivalent emotions. *International Small Business Journal*, 38(3), 184-210.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.

Raisch, S., Hargrave, T. J., & Van De Ven, A. H. (2018). The learning spiral: A process perspective on paradox. *Journal of Management Studies*, 55(8), 1507-1526.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.

Ramanantsoa, B., Riot, E., & Krieger, E. (2007). La reprise d'entreprise à l'aune de l'analyse du récit (No. hal-00491670).

Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.

- Rey-Garcia, M., Mato-Santiso, V., & Felgueiras, A. (2021). Transitioning collaborative cross-sector business models for sustainability innovation: multilevel tension management as a dynamic capability. *Business & Society*, 60(5), 1132-1173.
- Rispa, M. H. (2002). L'analyse des données. *Perspectives marketing*, 137-172.
- Rivière, A., Commeiras, N., & Loubes, A. (2013). Tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 31(2), 142-162.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management journal*, 37(5), 1141-1166.
- Rollin, M. (2017). Reprise rachat d'entreprise-2e éd : Comment réussir les 100 premiers jours?. Maxima.
- Rollin, M. (2006). Reprise : les 100 premiers jours. Maxima.
- Ropo, A., & Hunt, J. G. (1995). Entrepreneurial processes as virtuous and vicious spirals in a changing opportunity structure: A paradoxical perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(3), 91-111.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the Leadership-innovation relationship: Ambidextrous Leadership. *The Leadership quarterly*, 22(5), 956-974.
- Rosing, K., & Zacher, H. (2016). A new perspective on individual ambidexterity and its relationship with innovative performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 14293). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Rosso, B. D. (2014). Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *Organization Studies*, 35(4), 551-585.
- Rothenberg, A. (1979). The emerging goddess. Chicago, IL: University of Chicago Press. *Rothenberg The Emerging Goddess*.
- Roy, N., & Garon, R. (2013). Étude comparative des logiciels d'aide à l'analyse de données qualitatives : de l'approche automatique à l'approche manuelle. *Recherches qualitatives*, 32(1), 154-180.
- Russell, B. (1906). Les paradoxes de la logique. *Revue de métaphysique et de morale*, 14(5), 627-650.

Sanbonmatsu, D. M., Strayer, D. L., Medeiros-Ward, N., & Watson, J. M. (2013). Who multi-tasks and why? Multi-tasking ability perceived multi-tasking ability, impulsivity, and sensation seeking. *PloS one*, 8(1), e54402.

Saoudi, L., Gallego, V., & Estève, J. M. (2010, April). Bouleverser la GRH après la reprise... et si c'était le bon choix?. In *COLLOQUE GRH PME MONTPELLIER 2010*.

Saoudi, L., & Gallego, V. (2011). Fidéliser les hommes clés du cédant : une nécessité?.

Saoudi, S., & Lambert, G. (2022, juin). Transmission D'Entreprises De nouvelles pratiques pour s'adapter à l'évolution des modes de transmission d'entreprises. Option droit et affaires. <https://optiondroitetaffaires.optionfinance.fr/rencontres-dexperts/de-nouvelles-pratiques-pour-sadapter-a-levolution-des-modes-de-transmission-dentreprises.html>

Saoudi, L. (2010). Le management du noyau dur humain en PME pour une transmission/reprise réussie (Doctoral dissertation, Montpellier 1).

Savall, H., & Zardet, V. (2004). Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique, observer l'objet complexe (No. halshs-00783087).

Saveanu, T., Badulescu, D., Saveanu, S., Abrudan, M. M., & Badulescu, A. (2021). The role of owner-managers in shaping CSR activity of Romanian SMEs. *Sustainability*, 13(20), 11546.

Savoie-Zajc, L. (2000). La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques.

Sawadogo, H. P. (2021). Saturation, triangulation et catégorisation des données collectées. *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines*.

Schad, J., & Bansal, P. (2018). Seeing the forest and the trees: How a systems perspective informs paradox research. *Journal of Management Studies*, 55(8), 1490-1506.

Schad, J., Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2019). Quo vadis, paradox? Centripetal and centrifugal forces in theory development. *Strategic Organization*, 17(1), 107-119.

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.

Schatzki, T. (2012). A Primer on Practices: Theory and Research. In J. Higgs, R. Barnett, S. Billett, M. Hutchings & F. Trede (Eds.) *Practice-Based Education: Perspectives and Strategies* (pp. 13-26). Rotterdam: Sense Publishers

- Schmitt, C. (2021). From the paradox of action to entrepreneurial action in entrepreneurship research [Du paradoxe de l'action à l'action entrepreneuriale dans les recherches en entrepreneuriat] (No. hal-03193883).
- Schmitt, C., Julien, P. A., & Lachance, R. (2002). Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation. *Revue internationale PME*, 15(2), 35-62.
- Schmitt, C., & Grégoire, D. A. (2019). La cognition entrepreneuriale. Enjeux et perspectives pour la recherche en entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18(1), 7-22.
- Schmitt, C., & Leymarie, S. (2003). Pratiques managériales et représentations de la complexité : présentation d'une recherche ingénierique dans le domaine de l'investissement industriel. *La Revue des sciences de gestion*, janvier-février, 73-87.
- Schmitt, A., & Raisch, S. (2013). Corporate turnarounds: The duality of retrenchment and recovery. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1216-1244.
- Schmitt, C. (2020). From the paradox of action to entrepreneurial action in entrepreneurship research. *Review of Entrepreneurship*, 19(3), 93-116.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010). Crossroads—organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization science*, 21(6), 1251-1262.
- Schutte, T. (2023). Newcomer adjustment and sensemaking in remote work environments Perspectives on remote onboarding in Higher Educational Institutions (Master's thesis).
- Seet, P. S. (2007). Dilemma-reconciliation as an entrepreneurial dynamic capability—a study of Singapore's knowledge-based entrepreneurs. In *IEF International Conference*.
- Senbel, D., & St-Cyr, L. (2007). La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement. *Economies et sociétés (Paris)*, 41(1), 91-119.
- Seo, M. G., & Creed, W. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of management review*, 27(2), 222-247.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The work of middle managers: Sensemaking and sensegiving for creating positive social change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 95-122.
- Shaw-VanBuskirk, L. A. (2020). *Leading Betwixt and Between: The Development of a Liminal Leadership Scale* (Doctoral dissertation, University of Oklahoma).
- Sheep, M. L., Fairhurst, G. T., & Khazanchi, S. (2017). Knots in the discourse of innovation: Investigating multiple tensions in a reacquired spin-off. *Organization Studies*, 38(3-4), 463-488.
- Silva, T., Cunha, M. P. E., Clegg, S. R., Neves, P., Rego, A., & Rodrigues, R. A. (2014). Smells like team spirit: Opening a paradoxical black box. *Human Relations*, 67(3), 287-310.

- Simon, H. A. (1996). *The Architecture of Complexity*, 3rd ed. MIT Press, Cambridge, MA.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
- Slaatte, H. A. (1968). The pertinence of the paradox: the dialectics of reason-in-existence.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics. Jossey-Bass.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical Leadership model for social entrepreneurs: Challenges, Leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463-478.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Smith, W.K., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W., & Tracey, P. (2017). Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: Introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change. *Organization Studies*, 38(3-4), 303-317.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Tapissier, E. (2019). *Conception d'un système de management des connaissances à destination d'une PME* (Doctoral dissertation, Paris, ENSAM).
- Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of management Journal*, 57(6), 1592-1623.
- Solarino, A. M., & Aguinis, H. (2021). Challenges and best-practice recommendations for designing and conducting interviews with elite informants. *Journal of Management Studies*, 58(3), 649-672.
- Sommer, M. (2019). *Systèmes de management collectifs et gestion des tensions de la durabilité en petite entreprise : une approche par les paradoxes appliquée au contexte agricole* (Doctoral dissertation, Institut National d'Etudes Supérieures Agronomiques de Montpellier).
- Sorensen, R. (2003). *A Brief History of the Paradox: Philosophy and the Labyrinths of the Mind*. Oxford University Press.

Stace, D., & Dunphy, D. C. (2001). Beyond the boundaries: Leading and re-creating the successful enterprise. (*No Title*).

Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. (2000). Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?. Psychology Press.

Stake, R. (1998). Case Studies, in: Norman Denzin & Yvonna Lincoln. (eds.): Strategies of Qualitative Inquiry. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage

Stengers, I. (1991). La question de l'auteur dans les sciences modernes. *Littérature*, 3-15.

Stéphan, S., Assala, K., Bylykbashi, S., & Hervéou, A. (2016). Socialisation du repreneur familial en PME : étude de cas en Albanie, Algérie et France. *Les cahiers du cread*, 117, 83-113.

Sternberg, R. J., & Horvath, J. A. (Eds.). (1999). Tacit knowledge in professional practice: Researcher and practitioner perspectives. Psychology Press.

Stoltzfus, K., Stohl, C., & Seibold, D. R. (2011). Managing organizational change: Paradoxical problems, solutions, and consequences. *Journal of organizational change management*.

Story, M. (2021). Enjeux et tensions au sein de la dyade repreneur-fonds d'investissement lors d'un transfert externe de pme (Doctoral dissertation, Business science institute, Paris, IAE de Lyon, Lyon).

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research. Sage publications.

Strauss, A.L. (1987). Qualitative analysis for social scientists. New York: Cambridge Univ. Press.

Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of management review*, 28(3), 397-415.

Sushil, (2000). Systemic flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 1(1), 77-80

Sutherland, J. W. (1975). System theoretic limits on the cybernetic paradigm. *Behavioral Science*, 20(3), 191-200.

## T

---

Tahar, C. (2018). Des recettes marchandes pour un service public, une stratégie paradoxale?- Une recherche intervention au sein d'un Crous. *Revue française de gestion*, 44(274), 77-90.

Tapissier, E. (2019). *Conception d'un système de management des connaissances à destination d'une PME* (Doctoral dissertation, Paris, ENSAM).

Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 41(253), 333-352.

Thelisson, A. S., Meier, O., Missonier, A., & Guieu, G. (2018). Comment gérer une intégration post-fusion ? -L'intérêt d'une approche paradoxale multiniveaux. *Revue française de gestion*, 44(274), 127-145.

Thelisson, A. S., & Meier, O. (2020). Le rôle des minorités actives dans le processus d'intégration symbiotique post-acquisition. Une étude longitudinale d'une fusion dans le cadre du Grand Paris. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, (3), 45-67.

Thévenard-Puthod, C., Picard, C., & Chollet, B. (2014). Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne. *Management international*, 18(4), 80-96.

Thévenard-Puthod, C., & Picard, C. (2015). Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant. *Revue internationale PME*, 28(3), 139-169.

Thévenard-Puthod, C. (2020). How to effectively support external buyers in a post-business transfer situation. In *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* (pp. 193-206). Routledge.

Thiéart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

Torrès, O., & Targy, D. (2016). *Vaincre les solitudes du dirigeant*. Paris: BPI France Le LAB.

Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of management review*, 36(4), 686-710.

Trethewey, G. E. A., & Ashcraft, K. L. (2004). Special issue introduction: Practicing disorganization: The development of applied perspectives on living with tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 81-88.

Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire?, 38-44. Consulté à l'adresse [http://www.recherchequalitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v5/trudel.pdf](http://www.recherchequalitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/trudel.pdf).

Tsoukas, H. (2017). Don't simplify, complexify: From disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. *Journal of management studies*, 54(2), 132-153.

Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.

Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 89(6), 74-80.

Tyler, T. R. (1997). The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities. *Personality and social psychology review*, 1(4), 323-345.

## V

---

Valéau, P., & Gardody, J. (2016). La communication du journal de bord : un complément d'information pour prouver la vraisemblance et la fiabilité des recherches qualitatives. *Recherches qualitatives*, 35(1), 76-100.

Valette, A., Diochon, P. F., & Burellier, F. (2018). « À chacun son paradoxe » -Étude de la délégation des paradoxes organisationnels aux individus. *Revue française de gestion*, 44(270), 115-126.

Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. (2014). Analyses longitudinales (No. halshs-01026458).

Van Helvert-Beugels, J., Nordqvist, M., & Flören, R. (2020). Managing tensions as paradox in CEO succession: The case of nonfamily CEO in a family firm. *International Small Business Journal*, 38(3), 211-242.

Van Teeffelen, L., & Uhlener, L. (2010). Strategic renewal after ownership transfers in SMEs: do successors' actions pay off?. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), 347-365.

Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. *Utrecht: Hogeschool Utrecht*.

Van Teeffelen, L. (2010). Exploring success and failure in small business ownership transfers, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen, the Netherlands.

Van Weele, M. A., van Rijnsoever, F. J., Groen, M., & Moors, E. H. (2020). Gimme shelter? Heterogeneous preferences for tangible and intangible resources when choosing an incubator. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 984-1015.

Vas, A., & Guilmot, N. (2017). Paradoxes et changement organisationnel : les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Gestion 2000*, 34(5), 381-410.

Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization studies*, 17(1), 1-21.

Volberda, H. W. (1999). Building the flexible firm: How to remain competitive. Oxford university press.

Volery, T., Mueller, S., & von Siemens, B. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 33(2), 109-129.

Volk, S., Waldman, D. A., & Barnes, C. M. (2022). A circadian theory of paradoxical Leadership. *Academy of Management Review*, (ja).

Vuori, N., Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2018). Emotional practices: How masking negative emotions impacts the post-acquisition integration process. *Strategic Management Journal*, 39(3), 859-893.

## W

---

Wacheux, F., & Rojot, J. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion (pp. 201-209). Paris: Economica.

Waldman, D. A., Putnam, L. L., Miron-Spektor, E., & Siegel, D. (2019). The role of paradox theory in decision making and management research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 1-6.

Walker, B. (2019). Finding resilience: Change and uncertainty in nature and society. CSIRO PUBLISHING.

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3(3), 243-272.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. New York (Norton) 1967.

Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R., & Furlan, P. (1975). Changements : paradoxes et psychothérapie, Paris : Seuil.

Weber, R. P. (1990). Basic content analysis (Vol. 49). Sage

Webster. (1999). Webster's II new college dictionary. Houghton Mifflin Harcourt.

Weick, K. E. (1979). The Social Psychology of Organizing, New York: Newbery Award Records.

Weiser, A. K., & Laamanen, T. (2022). Extending the Dynamic Equilibrium Model of Paradox: Unveiling the dissipative dynamics in organizations. *Organization Theory*, 3(3), 26317877221090317.

Westenholz, A. (1993). Paradoxical thinking and change in the frames of reference. *Organization studies*, 14(1), 37-58.

Wilder, C. (1979). The Palo Alto group: Difficulties and directions of the interactional view for human communication research. *Human Communication Research*, 5(2), 171-186.

Wittezaele, J. J., & Bateson, M. C. (2008). La double contrainte: L'influence des paradoxes de Bateson en Sciences humaines. De Boeck Supérieur.

Wittgenstein, L. (1994). *Tractatus logico-philosophicus*. Edusp.

Wood, F., & Bloor, M. (2006). Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts. *Keywords in Qualitative Methods*, 1-208.

## Y

---

Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2021). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 40, 1911-1922.

Yeza, H., & Chabaud, D. (2020). Tu quoque mi fili! Comment faire accepter la régénération stratégique lors d'une succession familiale ?. *Entreprendre & innover*, (1), 8-15.

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.

Yin, R. K. (2012). Case study methods. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. (pp. 141–155). American Psychological Association.

Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research*. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

## Z

---

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.



---

# ANNEXES

---



*Annexe A : les différentes définitions d'un paradoxe*

Auteur	Désignation	Définition
<p>Slaatte (1968)</p> <p>Andripoulos et Lewis (2009)</p> <p>Oxford English Dictionary</p> <p>Watzlawick et al. (1967)</p> <p>Stoltzfus et al. (2011)</p>	<p>Idée</p>	<p>“Une idée impliquant deux pensées ou propositions opposées ou propositions opposées qui, bien que contradictoires, sont également nécessaires pour transmettre un aperçu de la vérité plus imposant, plus éclairant, plus vivant ou provocateur de la vérité que l'un ou l'autre des faits que l'un ou l'autre des faits ne peut rassembler en soi. .... Ce que l'esprit ne peut apparemment pas ne peut pas penser“. (Slaatte, 1968, p. 4 ; Andripoulos et Lewis, 2009, p. 709).</p> <p>“Une déclaration apparemment absurde, bien que peut-être fondée ; déclaration auto-contradictoire ou essentiellement absurde ; personne ou chose en conflit avec les notions préconçues de ce qui est raisonnable ou possible” (Dictionary, 1989)</p> <p>“Une contradiction qui suit une déduction correcte à partir de prémisses cohérentes“ (Watzlawick et al., 1967, p. 188)</p> <p>“ Le paradoxe existe lorsque nos réalités et nos idées sur nos attentes de ce que nous percevons comme étant la réalité ne coïncident pas“ (Stoltzfus, 2011, p. 351).</p>
<p>Farjoun (2010)</p> <p>Smith et Lewis (2011)</p> <p>Lewis (2000)</p> <p>Guilmot (2016)</p>	<p>Éléments</p>	<p>“Des éléments contradictoires mais liés entre eux [pôles] ... existent simultanément et persistent dans le temps". (Farjoun, 2010, p. 204).</p> <p>“ Des éléments qui s'opposent les uns aux autres, mais qui sont également synergiques et interdépendants au sein d'un système plus vaste”(Smith et Lewis, 2011, p. 386).</p> <p>“Des éléments contradictoires mais liés entre eux qui semblent logiques isolément mais irrationnels lorsqu'ils apparaissent simultanément”. (Lewis, 2000, p. 760)</p> <p>“Des éléments qui semblent logiques pris séparément mais qui présentent des incohérences lorsqu'ils sont associés “. (Guilmot, 2016, p. 32).</p>

Polowczyk (2018)	Phénomène	“Des phénomènes surprenants dans leur contenu, apparemment faux ou insensés, fondés sur la juxtaposition de deux éléments apparemment mutuellement exclusifs, en contradiction avec des convictions universellement acceptées... “ (Polowczyk, 2018, p. 2)
Raisch et al. (2018)		“Le paradoxe est un phénomène de plus en plus réputé dans les organisations.” (Raisch et al., 2018, p. 1522).
Sorensen 2003	Question	“Questions (dans certains cas, pseudo-questions) qui nous suspendent entre trop de bonnes réponses” (Sorensen, 2003, p. XII).
Polowczyk (2018)	Attitude	“Le paradoxe combine des contradictions et est l'expression d'une attitude cognitive qui rejette le réductionnisme qui simplifie excessivement la réalité” (Polowczyk, 2018, p. 3)  “En business (et plus largement, en économie), nous parlons de tension, ou de tension stratégique, entre deux attitudes (points de vue, concepts ou décisions) contradictoires “ (Polowczyk, 2018, p. 3).
Ashforth et al. (2014)	Condition Externe	"Les principales différences sont que la dualité, le paradoxe et l'hypocrisie organisationnelle font référence à des conditions externes qui, lorsqu'elles sont intériorisées par un collectif, peuvent donner lieu à une ambivalence, et que la dialectique et l'ambidextrie organisationnelle font référence à des moyens de gérer les tensions plutôt qu'à l'expérience réelle de l'ambivalence." (Ashforth et al., 2014, p. 1455).
Wilder (1979)		"Un paradoxe est ce que vous voyez ; une double contrainte est ce dans quoi vous êtes" (Wilder, 1979, p. 175).
Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1999)	Quelque Chose (Comme Une Personne, Une Condition Ou Un Acte)	" Quelque chose avec des qualités ou des phases apparemment contradictoires " (Webster, 1999).

Annexe B : Les recherches antérieures sur les paradoxes utilisées comme sources d'inspiration

Article	Année	Auteurs	Objectifs et description des questions	Types de questions
<p><b>ORGANIZATIONAL CHANGE AND MANAGERIAL SENSEMAKING: WORKING THROUGH PARADOX</b></p>	2008	Luscher et Lewis	<p>Dans cet article les auteurs ont aidé les managers à sortir du chaos en passant par ces étapes :</p> <p>Chaos =&gt; problème =&gt; dilemme =&gt; paradoxe =&gt; "certitude de travail". Les questions posées sont les suivantes ; elles sont inspirées de l'article de Tomm (1987) sur l'« <i>interventive questioning</i> ». (Détaillé dans la ligne ci-dessous). Ces questions sont divisées en quatre catégories :</p> <p>Questions linéaires : décrire la situation, son émergence, causes possibles</p> <p>Questions circulaires : demander aux interviewés de regarder le problème du point de vue des autres participants à l'enquête.</p> <p>Questions réflexives : explorer d'autres alternatives de compréhension de de résolution</p> <p>Questions stratégiques</p>	<p><i>"What do the executives expect from us now?"</i></p> <p><i>"Why is this issue important to you?"</i></p> <p><i>"What factors do you think affect the issue?"</i></p> <p><i>"What are your concerns?"</i></p> <p><i>"How do you think your subordinates view your efforts to delegate?"</i></p> <p><i>"How might they feel when you make decisions for them?"</i></p> <p><i>"How do you think your director expects you to delegate?"</i></p> <p><i>"What other expectations does he have of you as a team manager?"</i></p> <p><i>"How does your current approach to delegation affect your role as manager?"</i></p> <p><i>"You say that you are also accountable for your team's production, what does that imply?"</i></p> <p><i>"You seem to define your responsibilities for both delegation and production as contradictory, but where does this understanding leave you—how do you respond?"</i></p>

				<p><i>“So, if you were to describe the project in five months, when everything is working well, what would be the results?” “What made them possible ?”</i></p>
<p><b>INTERVENTIVE INTERVIEWING REVISITED AND EXPANDED</b></p>	2008	Carsten Hornstrup, Karl Tomm, et Thomas Johansen	<p>Il s’agit d’une manière structurée de poser des questions dans le but de faire une intervention. Les questions sont structurées en 4 types :</p> <p>Questions de clarification de situation</p> <p>Questions de perspectives supplémentaires</p> <p>Questions génératrices de possibilités</p> <p>Questions de clarification d’initiative</p>	<p><i>“What is the focus of this interview?”</i></p> <p><i>” What are the issues/concerns?”</i></p> <p><i>” What has happened so far?”</i></p> <p><i>“How have other people seen this situation?”</i></p> <p><i>” What might they propose?”</i></p> <p><i>” What could be the differences and similarities among the different voices or points of view of others?”</i></p> <p><i>“What is your dream in relation to this issue?”</i></p> <p><i>“If I asked people around you, what would they hope you would do in the future?”</i></p> <p><i>“What kinds of initiatives are you planning to take in the near future?”</i></p> <p><i>” What other initiatives have you considered taking?”</i></p> <p><i>” What possible consequences seem to hold you back from taking some initiatives?”</i></p> <p><i>” Who could help you take these initiatives and who should be informed?”</i></p> <p><i>” What have you heard already that could be useful for you in the future?”</i></p>

<p><b>EXPLORATION EXPLOITATION TENSIONS AND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: MANAGING PARADOXES OF INNOVATION</b></p>	<p>2009</p>	<p>Andriopoulos, C., et Lewis, M. W.</p>	<p>L'objectif de l'article consiste à comprendre L'interview a été structuré dans la tête des chercheurs en se basant sur les tensions de l'exploitation et l'exploration mais les termes « tension », « contradiction » et « dilemme » n'ont pas été incorporés dans les questions.</p> <p>Les interviews contenaient des questions générales : la structure de l'entreprise et son histoire, les projets actuels, les relations avec les employés et les clients, les concurrents et une journée de travail typique.</p> <p>Les auteurs ont posé ensuite des questions spécifiques</p>	<p><i>NON RENSEIGNE</i></p>
<p><b>DYNAMIC DECISION MAKING: A MODEL OF SENIOR LEADERS MANAGING STRATEGIC PARADOXES</b></p>	<p>2014</p>	<p>Wendy K. Smith</p>	<p>L'objectif de cet article est de comprendre comment les leaders font des décisions qui génèrent des engagements durables aux paradoxes stratégiques.</p> <p>L'entretien contenait des questions sur l'unité de travail, le contexte stratégique, les produits/services d'exploration et exploitation.</p> <p>Ensuite, l'auteur a demandé à l'interviewé de décrire le challenge de gérer plusieurs domaines stratégiques et comment il a répondu à ce challenge.</p>	<p><i>"How are senior leaders responding to issues?"</i></p>

<p><b>FAIRE FACE AU CONFLIT TRAVAIL/ÉCOLE : ANALYSE DES STRATÉGIES D'AJUSTEMENT</b></p>	<p>2010</p>	<p>Olivier Brunel et François Grima</p>	<p>L'objectif de cet article est de comprendre comment des étudiants salariés gèrent l'articulation entre les sphères professionnelles et scolaires. Le guide d'entretien comprenait sept questions qui recouvraient quatre</p> <p>Les axes principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La description du quotidien des étudiants qui travaillent</li> <li>-L'articulation de l'activité professionnelle et de l'engagement dans le parcours scolaire</li> <li>-La perception de la difficulté à gérer ce conflit de rôle</li> <li>-La manière d'y faire face</li> </ul>	<p>« Pourriez-vous nous décrire une journée type à l'université et chez votre employeur ?</p> <p><i>En quoi votre statut d'étudiant interfère dans votre vie professionnelle ? En quoi votre vie professionnelle interfère dans vos études ?</i></p> <p><i>A quel type de difficultés avez-vous été confronté dans la gestion de cette interface ?</i></p> <p><i>Qu'en avez-vous pensé ?</i></p> <p><i>Que faites-vous pour rendre ces deux activités compatibles ? Que recommanderiez-vous à un étudiant qui travaille pour gérer ces différents engagements (professionnels et universitaires, scolaires) ? »</i></p>
<p><b>A MULTI-LEVEL DIALECTICAL-PARADOX LENS FOR TOP MANAGEMENT TEAM STRATEGIC DECISION-MAKING IN A CORPORATE VENTURE</b></p>	<p>2014</p>	<p>Laura A. Costanzo and Maria Laura Di Domenico</p>	<p>L'objectif de l'article est de comprendre le processus de strategizing.</p> <p>Les auteurs ont utilisé des questions sur les caractéristiques démographiques et les rôles des CEOs</p>	<p><i>"Tell me about your background and your experiences as CEO of UK-Research-Tech".</i></p> <p><i>"Where do you find insights from when developing business ideas?"</i></p> <p><i>"Do you generally discuss your first impressions, ideas or plans (openly) with the rest of the TMT?"</i></p> <p><i>"How do you generally interact with the other members of the TMT?"</i></p> <p><i>"How does the TMT as a whole, interact with you? How do the individual directors interact with you?"</i></p>

				<p><i>“What is the frequency of meetings? How is this decided?”</i></p> <p><i>“What is the communication like within the TMT?”</i></p> <p><i>“How would you define or describe your own Leadership style?”</i></p> <p><i>“Which factors impacted on the evolution of the initial strategy of UK-Research-Tech over time? Has the parent company got an influence on it? If so, in what way?”</i></p> <p><i>“How do you make a final decision?”</i></p> <p><i>“What is the decision-making process like?”</i></p> <p><i>“What are the drivers of/barriers to the decision-making process?”</i></p>
<p><b>IDENTIFYING PARADOX: A GROUNDED THEORY OF LEADERSHIP IN OVERCOMING RESISTANCE TO CHANGE</b></p>	2004	Melanie M. Kan, Ken W. Parry	L'objectif de l'article consiste à explorer le Leadership des infirmières.	<p><i>« What are the major changes that are affecting you at the moment?</i></p> <p><i>How do these changes affect your motivation, attitude to work, performance?</i></p> <p><i>Who has had most effect in creating, driving or stifling these changes?</i></p> <p><i>How have they had that effect?</i></p> <p><i>What effect have you had on these changes?</i></p> <p><i>How have you had that effect?</i></p> <p><i>Do exceptional people stand out as affecting your application, motivation, or your ability to get things done?</i></p>

				<p><i>How have they had that effect?</i></p> <p><i>How have you had that impact on others?</i></p> <p><i>Who has had most influence on you in this organization?</i></p> <p><i>How have they had that effect?</i></p> <p><i>Who do you look up to and whom do you follow?</i></p> <p><i>How do they get you to do that?</i></p> <p><i>How do you get people to look up to you and follow your lead? Who do you look to, to get you through the change process?</i></p> <p><i>How are they going to get you through the change process?</i></p> <p><i>Are there people you would do that bit extra for?</i></p> <p><i>How do they get that bit extra from you?"</i></p>
<p><b>MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE: PARADOXICAL PROBLEMS, SOLUTIONS, AND CONSEQUENCES</b></p>	2011	Kimberly Stoltzfus Cynthia Stohl David R. Seibold,	<p>L'objectif de cet article consiste à examiner l'émergence du paradoxe lors d'un changement planifié.</p> <p>Les questions sont relatives à :</p> <p>L'histoire des changements dans cette organisation, l'identification et la priorisation des parties prenantes, manières et fréquences d'interactions avec les autres, le processus de décision, les situations de conflit et de tensions et le management de ces tensions.</p>	NON RENSEIGNE

<p><b>HOW SOCIAL NETWORKS FACILITATE COLLECTIVE RESPONSES TO ORGANIZATIONAL PARADOXES</b></p>	<p>2020</p>	<p>Joshua Keller Sze-Sze Wong Shyhnan Liou</p>	<p>Les deux objectifs de l'interview sont : explorer les perceptions des contradictions dans les objectifs de l'organisation et les perceptions de la manière avec laquelle l'entreprise doit répondre à ces paradoxes</p>	<p><i>"What activities are you engaged in"</i></p> <p><i>"What are current issues facing the institute's innovation efforts."</i></p> <p><i>"What current activities at the institute are being conducted that are helping or harming the institute's innovation efforts"; "how are current key performance indicators (KPIs) helping or hurting the innovation process"</i></p> <p><i>"How is the way the current institute is structured helping or hurting the innovation process?"</i></p>
<p><b>PARADOXES ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : LES STRATÉGIES D'ADAPTATION DES CADRES INTERMÉDIAIRES</b></p>	<p>2017</p>	<p>Alain Vas et Nathalie Guilmot</p>	<p>Cette recherche vise à étudier les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires pour faire face aux paradoxes organisationnels dans un contexte de changement.</p> <p>La recherche a été réalisée en 3 étapes :</p> <p>Étape de compréhension des tâches des cadres intermédiaires. Ils ont demandé aux interviewés de détailler une journée de travail type. Ils ont élaboré une liste complète des tâches routinières des cadres intermédiaires.</p> <p>Étape de collecte de données sur les tensions paradoxales</p> <p>Étape d'exploration des stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires (utilisation de</p>	<p><b>NON RENSEIGNÉ</b></p>

			questionnement réflexif pour favoriser la réflexion sur les conséquences de leur vision et donc favoriser l'apprentissage).	
<p><b>MANAGING TENSIONS AS PARADOX</b></p> <p><b>IN CEO SUCCESSION: THE CASE OF</b></p> <p><b>NONFAMILY CEO IN A FAMILY FIRM</b></p>	2020	Van Helvert-Beugels, Judith, Mattias Nordqvist et Roberto Flören		<p><i>“How is your work relationship with the former family CEO? How is your work relationship? with the other family owners?</i></p> <p><i>Have you experienced tensions since the time that you have been working here? Which ones?</i></p> <p><i>How did these tensions arise and evolve?</i></p> <p><i>How have you been able to deal with these tensions?”</i></p>
<p><b>MICROFOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL PARADOX: THE PROBLEM IS HOW WE THINK ABOUT THE PROBLEM</b></p>	2018	Miron-spektor, Ella Ingram, Amy, Keller, Joshua, Wendy Smith et Lewis Marianne		<p><i>“Please discuss several specific instances where you have experienced tensions in your job. Specifically, what tensions did you experience and what was the situation?”</i></p>
<p><b>ENTREPRENEURIAL PROCESSES AS VIRTUOUS AND VICIOUS SPIRALS</b></p> <p><b>IN A CHANGING OPPORTUNITY STRUCTURE: A PARADOXICAL PERSPECTIVE</b></p>	1995	Ropo, Arja, et James G. Hunt	Étudier l'entrepreneuriat comme des cercles vicieux et vertueux	<p><i>“What has happened/is happening in your bank, and how have you and your organization responded to that?”</i></p>

## Annexe C : Le guide d'entretien

### Ouverture

#### Questions

##### *Familiarisation avec le contexte*

- 
- Pourriez-vous vous présenter ? Votre formation ? quelles sont vos expériences antérieures ?
  - Pourquoi vous avez décidé de vous orienter vers la reprise ?  
Pourquoi avoir repris cette entreprise ?
  - Pourriez-vous me donner une brève description de cette entreprise, son état financier lors de l'achat, son historique et ses produits ? Quelle est votre ambition pour cette entreprise ? Votre projet ?
  - Pourriez-vous décrire brièvement les étapes que vous avez suivies pour racheter l'entreprise ?  
-----
  - Quelle est la structure actuelle ? Quelle est sa taille ? Quelle est la culture actuelle de l'entreprise (vos valeurs, orientation client, apprentissage organisationnel, attitude face au changement, vision et mission, le travail de l'équipe, l'autorité) ?
  - Comment décrivez-vous votre relation avec vos employés ? vos clients ? vos fournisseurs ? vos concurrents ? vos partenaires ?
  - En rachetant l'entreprise, quel était votre projet de reprise ? Quels sont vos projets actuels ?
  - Pourriez-vous décrire une journée type de votre travail dans cette entreprise ?
  - Suite à votre entrée, quels sont les éléments gardés dans cette entreprise et quels sont les éléments changés ?
  - Comment vous avez pris ces décisions ?

---

##### *Tensions vécues*

### Développement

- Quelles sont les tensions qui ont accompagné ces changements ?
- A quel type de difficultés avez-vous été confronté dans la gestion de cette entreprise ?
- Pourriez-vous donner des exemples de situations complexes vécues, où vous considérez que c'était difficile à gérer ?
- En quoi cela est difficile ?
- Pourriez-vous décrire la trajectoire de ces difficultés ?
- Y'avait-il des situations où vous avez dû choisir entre deux alternatives opposées ou contradictoires ? pourriez-vous me décrire une ou deux situations ?

##### *Gestion des paradoxes/dilemmes*

- Comment vous avez agi ?
- Qu'est-ce que vous avez fait pour faire face à ces difficultés/tensions ?
- Y-a-t-il selon vous, d'autres mesures qui peuvent être prises pour gérer ces situations ?

Annexe D : Les différentes notions proches du paradoxe

Notion	Définition	Relation avec le paradoxe	Point en commun avec le paradoxe	Point de différence avec le paradoxe
<b>Dilemme</b>	« Une situation où une alternative est préférée à l'autre » (Gaim et al., 2018)	L'action de résoudre un problème génère des dilemmes qui minent cette résolution. (Lewis, 2000 ; Clegg et al., 2002 ; Abdallah et al., 2011). Les dilemmes non résolus deviennent des paradoxes (Arnaud et al., 2018). Le paradoxe est résolu à travers des dilemmes (Perret et Josserand, 2003 ; Lüscher et Lewis, 2008).	Existence de dyade	Absence de contradiction
<b>Dualité</b>	« Une nature double d'un objet de recherché ; deux éléments opposés mais qui sont dépendants et complémentaires » (Gaim et al., 2018)  « Le double caractère d'un objet d'étude sans séparation » (Farjoun, 2010)	Les dualités créent des situations paradoxales (Stoltzfus et al., 2011).	Existence de dyade avec des pôles interalliés complémentaires en compétition et simultanés	Absence de contradiction
<b>Dualisme</b>	« Une opposition totale entre deux pôles exhaustifs et exclusifs » (Farjoun, 2010)	Le dualisme aboutit au paradoxe : « ce dualisme aboutit dans le paradoxe de l'homme qui se met en question et qui répond négativement à cette mise en question » (Evans, 1969, p. 1).	Existence de dyade avec des pôles opposés	La séparation, pas de juste milieu, les pôles sont exclusifs et exhaustifs (Farjoun, 2010)
<b>Dialectique</b>	« Un modèle qui commence par une thèse, puis une antithèse résolue par une synthèse » (Gaim et al., 2018)	Le paradoxe devient synonyme de dialectique quand « "une thèse n'existe pas malgré son antithèse, mais grâce à elle. Chaque pôle de la dialectique a besoin de l'autre pour soutenir sa présence" (Clegg, 2002, p. 29)	Existence de dyade avec des pôles interalliés ayant parfois le caractère de push/pull	Absence de complémentarité, de compétition et de simultanéité entre les pôles

<b>Compromis</b>	« Un échange régulier entre deux demandes où le plus d'une partie signifie le moins dans l'autre » (Gaim et al., 2018)	Le compromis est une manière de répondre au paradoxe (Gaim et al., 2018).	Existence de dyade avec des pôles contradictoires en compétition ayant le caractère de push/pull	Absence d'interrelation, de complémentarité et de simultanéité entre les pôles
<b>Tension</b>	« La conséquence à la fois des contradictions et des tentatives de résolution de ces contradictions » (Guedri et al., 2014)	Les tensions composent le paradoxe (Sheep et al., 2017).	Existence de dyade avec des pôles contradictoires en compétition ayant le caractère de push/pull	
<b>Paradoxe</b>	“Des éléments contradictoires et interreliés qui existent simultanément et persistent dans le temps ” (Smith et Lewis 2011, p. 382)	Le paradoxe même, de manière récursive est constitué de paradoxes (Smith et al., 2017) : le paradoxe est-il inhérent ou socialement construit ? (Paradoxe d'origine), le paradoxe est-il une entité ou un processus ? (Paradoxe d'ontologie) et le paradoxe est-il une approche normative ou descriptive ? (Paradoxe de l'objectif).		
<b>L'ambidextrie</b>	« Un compromis entre l'alignement de l'organisation pour exploiter les compétences existantes et l'exploration de nouvelles compétences » (Raisch et Birkinshaw, 2008, p. 376)	L'ambidextrie est une stratégie de résolution d'un paradoxe organisationnel (Lo, 2015).  Le paradoxe est une approche pour gérer l'ambidextrie (Papachroni et al., 2015).	Existence de dyade avec des pôles contradictoires en compétition ayant le caractère de push/pull	

Annexe E : Matrices de différenciation entre les polarités (dualités, contradictions, paradoxes)

Polarités de socialisation	Latentes	Saillantes	CP <sup>1</sup>	CL <sup>2</sup>	Interdépendance	PE <sup>3</sup>	D	P	C
<b>Polarités de Légitimité</b>									
<i>Acceptation vs refus</i>		*	*	*	*	*		*	
-Être seul testé par plusieurs personnes		*	*	X	X	X			*
-Tester vs se faire tester	*		X	X	*	*	*		
-Acquérir sa légitimité en présence du cédant ou de personne expérimentée		*		X	*	X			*
-Se rassurer vs rassurer les autres	*		X	X	*	*	*		
<b>Polarités de confiance</b>									
<i>Confiance vs méfiance</i>		*	*	*	*	*		*	
-Se montrer fiable à la suite d'une liquidation		*	*	X	*	X			*
<b>Polarités d'apprentissage</b>									

<i>Apprendre des connaissances tacites détenues par les autres</i>		*	*	X	X	X			*
<i>Apprendre le détail vs apprendre le tout</i>		*	*	*	*	*		*	
<i>Apprendre beaucoup de choses en un temps limité</i>		*	*	*	X	X			*
<i>Apprendre par soi-même vs apprendre par les autres</i>		*	*	X	*	*		*	
<i>Exploitation vs exploration</i>	*		*	*	*	*	*		
<b>Polarités de socialisation</b>									
<i>Interdépendance vs individualité</i>		*	*		*	*		*	
-Se sentir seul tout en étant entouré		*	*		X	X			*
-Proximité vs distance	*		X		*	*	*		
-Partager des informations vs disposer d'informations tacites	*		X		X	X	*		
<i>Uniformité vs diversité</i>									
-Le repreneur vs les autres parties prenantes		*	*		*	*		*	

<sup>1</sup> Contradiction perçue. <sup>2</sup> Contradiction logique. <sup>3</sup> Persistance épistémologique

Polarités entrepreneuriales	Latentes	Saillantes	CP	CL	Interdépendance	PE	D	P	C
<b>Polarités de création de valeur</b>									
<i>Se faire aider sans réduire la productivité de l'aidant</i>		*	*	X	*	X			*
<i>Accompagner l'employé sans le déresponsabiliser</i>		*	*	X	*	X			*
<i>Ajouter de la valeur vs se faire aider</i>		*	X	*		*	*		
<i>Communiquer son ignorance vs rester maître</i>		*	*	X	*	*		*	
<i>Consulter vs rester maître</i>	*		X	X	*	*	*		
<i>Demander vs montrer l'exemple</i>	*		X	X	*	*	*		
<i>Réussite vs échec</i>		*	*	*	*	*		*	
<b>Polarités d'opportunité entrepreneuriale</b>									
<i>Nouveau(x) projet(s) vs activité principale</i>	*		X	X	*	*	*		
<i>Engagement vs désengagement</i>		*	X	*	*	*		*	
<i>-S'engager vs honorer ses engagements</i>	*		X	X	*		*		

<i>Liberté vs responsabilité</i>		*	*/X	X	*	*		*	
<b>Polarités d'émergence organisationnelle</b>									
<i>Continuité vs changement</i>		*	*	*	*	*		*	
-Aller vite pour avoir des résultats vs attendre pour préparer	*		X	*	*	*	*		
-Regarder le passé vs regarder le futur	*		X	*	*	*	*		
*Développer en déconstruisant	*		X	*	X	X			*
<i>Changement vs efficience</i>	*		X	X	*	*	*		

Polarités managériales	Latentes	Saillantes	CP	CL	Interdépendance	PE	D	P	C
<b>Polarités de management opérationnel</b>									
<i>Management vs apprentissage</i>									
-Manager sans tout connaître		*	*	X	X	X			*
-Manager vs apprendre		*	*	X	*	*		*	
<i>Préférences vs obligations</i>	*		X	X	*	X			*
Être le seul responsable des problèmes des autres	*			X	X	X			*
Être le seul responsable des problèmes hérités		*	*	X	X	X			*
Être seul à gérer plusieurs problèmes en une courte période		*	*	X	X	X			*
Gérer les divisions vs gérer toute l'entreprise	*		*	*	*	*	*		
Contrôler les liquidités tout en étant absent		*	*	*	X	X			*
-Gérer les employés individuellement vs gérer le groupe		*	X	*	*	*		*	
Gérer les paradoxes humains		*	*	X	*	*		*	

Contrôler vs donner de l'autonomie		*	*	*	*	*		*	
Faciliter vs imposer	*		X	*	*	*	*		
Être le seul responsable de plusieurs personnes	*		*	X	X	X			*
Gérer un employé avec deux statuts opposés		*	*	X	X	*		*	
Avoir seul beaucoup de tâches/rôles		*	*	X	X	*			*
<b>Polarités de management stratégique</b>									
Court terme vs long terme		*	*	*	*	*		*	
-Être proche du terrain vs prendre du recul		*	*	*	*	*		*	
*se focaliser sur le management interne vs suivre l'évolution de l'environnement externe		*	*	*	*	*		*	
Décider entre deux demandes contradictoires									
-Être réactif en commerce vs être proactif	*		X	*	*	*	*	*	
-Croissance en volume vs croissance en valeur	*		*	X	*	*	*	*	
-Spécialisation vs diversification	*		X	*	*	*	*	*	
*exporter vs vendre sur le marché local	*		X	*	*	*	*	*	

*domination par les coûts vs différenciation	*		X	*	*	*	*		
Incertitude vs certitude		*	*	*	*	*		*	
-Ouvrir vs fermer		*	*	*	*	*		*	
Planifié vs émergent									
*stratégie planifiée vs stratégie émergente	*		X	*	*	*	*		
*Planifier face à des demandes fluctuantes		*	*	*	X	X			*
*Gérer des tâches planifiées vs gérer les tâches émergentes		*	*	*	*	*		*	
La solution est le problème		*	*	*	X	*		*	

Polarités de performance	Latentes	Saillantes	CP	CL	Interdépendance	PE	D	P	C
<b>Polarités de performance économique</b>									
<i>Objectifs vs ressources</i>		*	*	X	*	X			*
-Demandes vs ressources		*	*	X	*	X			*
-Couvrir les charges sans avoir de revenus		*	*	X	*	X			*
-Atteindre plusieurs objectifs avec des ressources limitées	*		*	X	*	X			*
*Objectif économique vs objectif social		*	*	X	*	*		*	
*Qualité vs délai vs coût		*	*	X	*	*		*	
*Manager de petits projets vs manager de grands projets	*		X	X	*	*	*		
<i>Dépendance vs autonomie</i>	*		X	*	*	*	*		
-Investir vs rembourser sa dette	*		X	X	*	*	*		
-Vendre vs collecter ses créances	*		X	X	*	*	*		
<b>Polarités de performance sociale</b>									
<i>Compétition vs coopération</i>	*		*		*	*	*		
-Discuter sans rien dire	*		x	*	X	*		*	

-Discuter vs ne pas discuter	*		*	*	*	*	*		
<i>Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise vs intérêt des PP</i>		*	*	X	*	*		*	
<i>Vie privée vs vie professionnelle</i>		*	*	X	*	*		*	

Annexe F : Illustrations de verbatims des différentes catégories de polarités

Polarités managériales		
Sous-catégories	Dimension	Verbatims
Management opérationnel	Préférences vs obligations	« Par exemple moi je ne voulais pas forcément être en contact avec le client en permanence, gérer les clients et faire l'opérationnel. Vu la masse de clients et les ressources qu'on a, il faut que je sois en contact avec les clients. Fin, ce n'est pas que je ne voulais pas être en contact avec les clients mais je ne voulais pas être dans l'opérationnel. Aller faire de la prospection, du développement commercial et ne pas faire l'opérationnel. Mais dans la réalité il faut que je choisisse l'opérationnel. » (Omega)
	Gérer un employé avec deux statuts opposés (à la fois co-repreneur et employé)	« Ah bah la situation la plus compliquée. Oui des situations difficiles oui j'en ai quelques-unes : la relation avec mon technicien, ce n'est pas simple : lui il est associé mais ce n'est pas si simple. Lui, il a toujours l'autonomie très forte, ça c'est tendu. Il y a eu des hauts et des bas...gérer les paradoxes humains. » (Lambda)
	Avoir seul beaucoup de tâches/responsabilités	« C'est quand vous venez d'un environnement de grand groupe et qui a décroché le téléphone, il y aura forcément quelqu'un qui pourra répondre à votre demande. Vous avez un problème juridique, vous avez un service juridique en interne. Vous avez déjà l'habitude de travailler avec les avocats. Il y a un problème informatique, il y a un service informatique, il y a un problème je ne sais pas quoi, il y a les services généraux, il y a une fuite j'appelle le plombier qui s'en occupe etc. Vous êtes dans une petite structure, c'est vous qui avez toutes les casquettes, il n'y a plus de papier toilette, bah c'est vous, je caricature un peu mais c'est vous. Il y a un problème il faut trouver un avocat, la personne qui a la solution c'est vous, donc c'est ça qui est difficile. » (Lambda)

<p>Manager sans tout connaître</p>	<p>« Vous devez faire vos preuves, amener le business, vous devez comprendre, être expert tout de suite alors que ça fait 18 ans qu'ils font le métier. Quelquefois vous n'y arrivez pas. On ne peut pas être expert tout de suite. Vous devez prendre parfois des décisions sur des sujets que vous ne maîtrisez pas et donc c'est ça vous êtes seul. » (Omega)</p>
<p>Manager vs apprendre</p>	<p>« En même temps quand vous venez à la tête d'une boîte, peut-être c'est que je n'ai pas bien compris. Vous n'avez pas forcément le temps d'apprendre. Il faut être opérationnel tout de suite parce qu'on est une petite boîte et il faut qu'on soit opérationnels le plus tôt possible pour ramener du business tout de suite. » (Omega)</p>
<p>Gérer les paradoxes humains</p>	<p>« Tout le monde a le même discours, je veux être indispensable, mais en même temps je fais trop de choses. Si tu fais beaucoup de choses c'est que tu as besoin de quelqu'un d'autre. S'il faut que tu aies quelqu'un d'autre, il faut que tu nous expliques comment tu fais. Si tu nous expliques, cela veut dire que sur cette tâche-là tu es moins indispensable. Si tu es moins indispensable, tu n'es pas content. Pourtant, Tu as eu trop de choses donc c'est ça, je ne dirais pas gérer l'égo mais gérer ce sentiment que faire ces actions- là rend les gens indispensables. » (Khi)</p> <p>« Ce sont plus les humains qui apportent les paradoxes que les situations elles-mêmes, c'est-à-dire je veux une augmentation de salaire, mais je ne suis pas présent ou je ne suis pas à l'heure tous les matins. C'est un peu paradoxal. Si tu veux une augmentation tu as intérêt à te montrer dans le bon sens. C'est l'humain qui va apporter le paradoxe. » (Sigma)</p>
<p>Être le seul responsable des problèmes hérités (Actif vs passif)</p>	<p>« Parce qu'on achète un actif et un passif ; on achète des hommes qu'on ne connaît pas. Les machines ne sont pas forcément exactement comme elles doivent l'être, le système d'information pareil, le marché, bah il a ses aléas, évidemment. Vous mettez l'épidémie par-dessus. » (Lima)</p>
<p>Gérer les divisions vs gérer toute l'entreprise</p>	<p>On essaie d'avoir une structure la plus plate possible et en fait, le seul chef c'est moi. Je suis gérant de la société et ensuite tous les salariés sont au même niveau. On a un magasin qui est séparé avec une activité de vente Retail où il y a environ 4 ou 5 personnes. Et il y a l'arrière du magasin, c'est un dépôt dans lequel on gère tout ce qui est grossiste, la partie logistique.</p>

	<p>Donc il faut préparer les commandes, les livrer, pour faire des tournées de livraisons. Ça occupe 5 ou 6 personnes à peu près. Et puis on a un autre magasin qui est à 50 kilomètres à Mandes. » (Upsilon)</p>
<p>Contrôler les liquidités dans la caisse tout en étant absent</p>	<p>« Et en plus, on avait des problèmes de vol. Vous savez, le commerce c'est difficile. Il y a pas mal d'argent liquide, on a pris une salariée sur le fait. Donc, elle pareil, c'est compliqué de faire la preuve. » (Upsilon)</p>
<p>Gérer les employés individuellement vs gérer le groupe</p>	<p>« Le côté où la structure est quasiment plate et où il n'y a pas de relais, c'est très compliqué à gérer quelque part. Dès qu'on a un peu de relais, l'information est facile. Aujourd'hui, moi j'ai des relations avec mes deux chefs de division, très régulières, plusieurs fois par jour, Patricia et le comptable également, tous les clients, les chefs d'équipes de temps en temps, et les salariés du rang on va dire, moins régulièrement qu'avant. Quand je suis amené à aller régler un problème de ressources humaines, je le fais mais ce n'est pas journalier, alors qu'avant, avant de mettre ces relais, c'était journalier. » (Psi)</p> <p>« Cette première année j'ai limité les primes à l'équipe commerciale et ça a créé déjà des jalousies dans notre équipe. Du coup j'ai changé cela en deuxième année. J'ai changé le système de prime pour que ça soit difficile à obtenir mais accessible à tout le monde. » (Lima)</p>
<p>Contrôler vs donner de l'autonomie</p>	<p>« Par exemple moi je fais pas mal de développement commercial là. On propose tout et n'importe quoi ; on fait du levage et bah venez réparer mon fenouil ? Ce n'est pas notre secteur d'activité. Donc si moi je ne suis pas vigilant avec l'équipe parce que ça on sait faire, on peut se retrouver à gérer des trucs qu'on ne faisait pas avant. » (Iota)</p> <p>« Aujourd'hui, ils ont l'opportunité de faire des choses très variées. Sans doute dans un cadre où je dis aux gens voilà vous arrivez à 8h vous pointez vous partez à 17h et vous faites ça. Ils ont plus de liberté : il y a parfois je vais leur demander de travailler de même beaucoup plus, une fois s'il n'y a pas de travail il peut partir plus tôt ou réaliser un petit peu différemment. Chacun a un peu d'autonomie et de « liberté » pour s'organiser et s'adapter. » (Lambda)</p>

	Faciliter vs imposer	« Puis moi je n'ai pas forcé les choses ; j'ai travaillé avec eux, chacun dans son poste. Je passais une demi-journée ou une journée avec chacun des postes, Eh oui au fur et à mesure on voit les gens qui vont dans le bon sens ou pas. » (Sigma)
	Être le seul responsable de plusieurs personnes	« La gestion du stress, tout le monde compte sur vous. Tout le monde tout le temps. Même si vous venez d'une boîte plus grosse, vous exercez plus de responsabilités. Mais avec des relais d'information quelque part c'est moins stressant. Là c'est différent, vous ne pouvez pas vous tromper, pas le droit. Donc c'est la gestion du stress, ça s'apprend, ce n'est pas facile. » (Psi)
	Être seul à gérer plusieurs problèmes en une courte période	« Vous avez des problèmes qui s'enchaînent de partout... C'est vraiment difficile à vivre. Moi, ça m'est arrivé il y a des moments où on était mal en trésorerie et c'est cauchemardesque. Les problèmes de toutes natures s'accumulent et engendrent d'autres. C'est vraiment un cercle vicieux qui est très mauvais.» (Phi)
Management stratégique	Nouveaux projets vs activité principale	« Nous avons lancé un nouveau produit sur un segment et c'est toujours dangereux. Si vous avez des retards liés au <i>design</i> ou des retours négatifs du marché, cela met en péril toute l'entreprise. Nous avons repris une entreprise avec 500.000 euros de chiffre d'affaires dans un domaine qui est financièrement rentable. Cela donne une impulsion à notre projet de produit qui est plus sûr. » (Xray)
	Décider entre deux demandes ou stratégies contradictoires :  Être réactif en commerce vs être proactif	« Bah j'ai essayé de voir moi par rapport à mes réseaux, les gens que je connaissais s'ils étaient intéressés par les enseignes, voir s'il y avait des débouchés pour de nouveaux produits, de nouveaux métiers. Puis, je les ai contactés pour proposer nos services, qui proposent notre service à d'autres et voilà. Jouer sur mon réseau pour trouver de nouveaux clients tout en apprenant et en gardant les clients existants. » (Omega)  « Regarder les demandes, faire des devis sur notre système, concevoir les produits, répondre aux demandes, relancer par rapport aux demandes existantes, un vrai job de commercial. Cela prend beaucoup de temps. » (Omega)

<p>Spécialisation vs diversification</p>	<p>« Nous si vous voulez l'intérêt de Xray avec ses deux modèles déjà de marchés existants, on a greffé un troisième marché celui de la piscine qu'on maîtrisait très bien et qui nous permettait le développement. Nous, on sait que le produit qu'on a mis au point, qu'on a breveté. On maîtrise tout le processus de la conception, de mise au point et de fabrication donc ça c'était aussi notre force. Cela nous a permis d'aller plus vite, et en un an, de mettre toute la totalité du produit au point et de le finaliser sur le marché. Donc en fait notre stratégie était de faire 30%, 30%, 30%, pour équilibrer un peu les différents secteurs de marchés. La première année c'est ce qu'on a fait. » (Xray)</p>
<p>Spécialisation : exporter vs vendre sur le marché national</p>	<p>« Le fait de décider de développer l'export, j'aurais pu décider de ne pas le faire, en disant c'est beaucoup de temps, c'est très chronophage de faire cela. Ton temps, il est plus efficace si tu l'utilises à faire autre chose plutôt qu'à faire cela. Aujourd'hui le temps que je passais à faire de l'export n'a pas été rentabilisé par les commandes qu'on a reçues. Donc c'était un pari. Qui n'est pas encore confirmé. » (Lima)</p>
<p>Domination par les coûts vs différenciation</p>	<p>« J'ai une alternative, je ne sais pas ce que je fais. Par exemple, sur ce marché -là, est-ce que j'investis dans un robot, pour faire le truc, ou est-ce que je n'investis pas. Je ne sais pas. Mon prix de vente est ce qu'il est bien positionné par rapport à la concurrence ? Je ne sais pas. Si j'achète un robot, j'aurais un coût de main d'œuvre moins grand. Je vais me positionner mieux peut être en matière de prix. » (Beta)</p>
<p>Certitude vs incertitude</p>	<p>«Donc je pense quel que soit les efforts et le temps qu'on prend pour faire cette exercice-là, il y a une part d'inconnu qui est importante. Moi je pense qu'il faut se dire quel que soit la clarté de l'image qu'on s'est faite de la situation, même de la situation actuelle sans parler de l'avenir. Quel que soit le niveau de détail qu'on pense avoir atteint, il y a de toutes les façons, en premier lieu sur le plan humain, de fonctionnement d'une équipe ou du relationnel. Avec les différents acteurs extérieurs et internes, il y a une grosse part d'inconnu qui persiste. Peut-être, moi, je n'en avais pas conscience. » (Thêta)</p> <p>« Je ne sais si j'arrive vraiment surtout dans le contexte actuel. On essaie de dire que ça va aller. On va dire qu'il y a eu la situation avant ce qui nous a touchés cette année. On se rassurait par rapport à l'activité, par rapport à son savoir-faire, par</p>

	<p>rapport à un marché et se dire qu'on va y arriver et puis s'assurer par rapport au savoir-faire de l'entreprise, qui est les gens, en priorité, et qui nous permet de nous projeter et nous dire que ça va fonctionner. C'est vrai qu'avec ce qu'on a vécu cette année, tous ces éléments sont hyper importants. Ils sont toujours si importants mais dans un contexte d'incertitude. C'est très difficile de se rassurer avec ces éléments qui sont à disposition puisqu'on dépend de tellement de choses qu'on ne maîtrise pas que ce n'est pas très rassurant de voir qu'on est dans cette incertitude. C'est compliqué de se rassurer dans le contexte actuel. » (Beta)</p>
Ouvrir vs fermer	<p>« Mais bon les messages du gouvernement sont contradictoires : on doit rester au niveau privé confinés ne pas sortir de chez soi. Au niveau des entreprises, le message est beaucoup moins clair : vous continuez à travailler. Il y a même des activités qui redémarrent depuis ce matin, par exemple dans le bâtiment, la distribution professionnelle, a ouvert, donc c'est assez compliqué de savoir il faut procéder. » (Delta)</p>
Planifié vs émergent	<p>« On s'est interdit de faire un plan stratégique au départ. On est en train de le construire là : on estime maintenant avoir un peu compris une partie des mécanismes clients, des marchés pour pouvoir construire une vision stratégique. Aujourd'hui, une prévision, elle est là pour nous aider à décider ou à orienter mais elle n'est jamais absolue. Il faut la remettre en cause de manière permanente chaque année, prendre le temps de se poser et dire, là on s'est planté, ou là on a eu raison. On a démarré en copiant ou en prenant pour base de continuité la stratégie que nos prédécesseurs avaient en comment diverger un peu plus et à s'approprier un peu plus la stratégie. » (Kilo)</p>
Planifier face à des demandes fluctuantes	<p>« Après une des difficultés pour nous c'est la gestion des plannings et des ressources parce qu'on a très peu de visibilité sur l'activité. On a des clients qui nous envoient des commandes de pièces avec des délais toujours plus courts, et avec des fluctuations qui peuvent être très importantes y compris des clients qui ont des besoins en volume très importants mais très irréguliers. On a régulièrement des cumuls de commandes qui font qu'on a du mal à répondre dans les délais. On a parfois aussi des cumuls de creux qui font qu'on a plus de soucis à savoir comment on va occuper tout le monde. Cela peut évoluer comme dans l'autre très vite. » (Thêta)</p>

<p>Gérer des tâches planifiées vs gérer des tâches émergentes</p>	<p>« Vous devez en permanence ne pas trop canaliser les choses. Il faut laisser les choses venir parce que, vous aurez beaucoup de surprises et beaucoup d'évènements indirects arriver chaque jour : que ça soit sur la gestion que ça soit sur l'aspect commercial, sur l'aspect production, les machines qui tombent en panne, n'importe quoi...C'est très riche une journée de chef d'entreprise. » (Xray)</p>
<p>La solution est le problème</p>	<p>« J'ai commis des erreurs stratégiques de choix, des décisions stratégiques. Pour bien faire, j'ai voulu résoudre les problèmes de mon client X. Pour les problèmes de qualité et ça m'a coûté très cher. Cela n'a pas vraiment résolu le problème. J'ai eu de fortes dépenses. C'était volontaire ah... pour rien. » (Beta)</p>
<p>Court terme vs long terme</p>	<p>« C'est se mettre beaucoup plus sur l'opérationnel et de comprendre vraiment tout ce qui est client comment il fonctionne, comprendre tout le processus, rentrer dans le détail du produit, et puis après de se projeter, qui on va aller voir, la charte à mettre en place, où c'est qu'on va se développer, tel ou tel réseau, et voilà et puis de faire avancer la société, de modifier un peu la structure sociale de la société, de connaître les gens, de saisir aussi, de recadrer aussi. » (Omega)</p>
<p>Prendre du recul vs être proche du terrain</p>	<p>« Donc vous n'arrêtez pas de faire un tas de choses dans ce sens-là qui sont de l'opérationnel. Il n'y a rien de péjoratif là-dedans mais qui fait qu'après, vous n'avez pas le temps d'analyser un peu plus » (Alpha)</p> <p>« C'est la partie administrative, la partie RH, la partie financière de l'entreprise, c'est de réussir à jongler avec toutes ces notions, et de garder une forme de recul, pour réussir tout ça. » (Kilo)</p> <p>« C'est là la famille, mon épouse, sont importants parce qu'ils nous voient ...la femme de Pierre aussi. Elles voient des transformations. Elles nous connaissent. Derrière ces transformations, c'est là où ça peut générer un point d'alerte. Attention là on se plante peut-être, non on a raison de faire ça comme ça. Donc voilà ! C'est surtout ça je pense qui peut aider. Et puis après, on part un peu tête baissée. On se met un peu sur régime, parce que forcément on investit pas mal de choses, financièrement et humainement, donc la prise de recul est compliquée. On soule un peu tout le monde avec son projet. » (Kilo)</p>

	<p>Se focaliser sur le management interne vs suivre l'évolution de l'environnement externe</p>	<p>« Donc quelquefois on dépense beaucoup d'énergie et beaucoup de temps à essayer de trouver les bons contacts et essayer d'avoir les bonnes informations, notamment en droit de travail ou des choses comme ça où les règles évoluent assez rapidement, souvent c'est assez compliqué de se tenir au courant de tout ça. » (Kappa)</p>
--	--	--

**Polarités de socialisation**

Sous-catégorie de socialisation	Dimension	Verbatims
Apprentissage	Exploitation vs exploration	<p>« J'ai relancé l'export. Il y avait un seul anglophone dans l'équipe précédemment et donc des ventes à l'export très faibles. Moi j'ai noué de nouveaux partenariats avec des nouveaux revendeurs. J'ai relancé le partenariat avec le revendeur en Italie et en Grande Bretagne qui étaient historiques et là maintenant on a des ventes qui repartent à la hausse. Et puis j'ai noué un partenariat avec un revendeur en Belgique et aux Pays Bas. J'ai créé un autre partenariat au Luxembourg. Je suis en train de travailler sur un partenariat en Allemagne. » (Lima)</p> <p>« C'est difficile déjà d'apprendre l'existant et de se projeter dans quelque chose d'autre. Il faut connaître vos produits avant. C'est difficile de faire les deux en même temps, être innovant et d'apprendre l'existant, parce que ce qui vous fait vivre c'est l'existant, mais il faut aussi se projeter sur des nouveaux produits . C'est toujours un peu compliqué. » (Omega)</p>
	Apprendre des connaissances tacites détenues par les autres	<p>« La principale difficulté est les 6 mois d'accompagnement avec le cédant. Ce n'était ni ma région ni mon métier. C'est un métier complexe avec trop de choses qui ne sont écrites nulle part et qu'on ne pouvait pas apprendre à l'université ou en école d'ingénieur, donc il était important d'avoir une longue période de transition. » (Upsilon)</p> <p>« Encore une fois, dans une société il y a du savoir-faire, le savoir-faire est détenu par les gens, si vous ne connaissez pas les gens, vous ne connaissez pas la société. » (Omega)</p>
	Apprendre le détail vs apprendre le tout	<p>« Il faut connaître les produits. Il faut connaître la façon de les mettre en œuvre. Il faut connaître les processus de l'entreprise. Il faut tout apprendre. Comme si demain vous achetez une boulangerie, il faut que vous appreniez à faire du pain. Il faut que vous appreniez pourquoi on utilise telle farine plutôt qu'une autre. Il faut que vous sachiez à quelle heure il faut commencer à travailler. Il faut tout apprendre. Nous c'est ce qu'on fait, on apprend. Après si vous voulez ce qu'on sait faire, c'est gérer une entreprise. Donc on sait discuter avec les banques. On sait discuter avec ...on sait bien faire certaines choses. Mais le métier lui-même on ne le connaît pas. Il faut l'apprendre. C'est difficile. » (Delta)</p>

	Apprendre beaucoup de choses rapidement	« Il y a beaucoup de nouvelles données à assimiler en arrivant. Par exemple gérer la documentation technique des matériels qu'on utilise, j'avais envie de passer mon temps à fouiller dans les archives, à essayer un peu de m'imprégner à travers les documents. » (Beta)
	Apprendre par soi-même vs apprendre par les autres	« Vous avez toujours à demander à droite et à gauche pour aller chercher, ou chercher par vous-mêmes. » (Alpha) « Je les écoute. Je leur pose des questions. J'essaie d'apprendre par moi-même et puis voilà. » (Omega).
<i>Socialisation</i>	Distance vs proximité	« Les concurrents en a rencontré certains, sachant que notre stratégie avec mon cousin, à part les clients, c'était quand même de rencontrer les gens le plus tard possible pour que quand on aille les voir, on va se présenter on les reprenneurs, et quand on leur dise en second temps mais ça fait ça fait déjà 6 mois qu'on a repris qu'ils soient étonnés je n'ai pas vu le changement. Donc les concurrents on les a vu au bout de 6 mois. » (Khi)
	Se sentir seul tout en étant entouré	« Quand on rachète une boîte, on se bat pour faire partie d'un tout. Quand on arrive dans une structure et qu'on va se porter un peu par la structure et qu'on va pouvoir ajuster en fait non, c'est vous qui du jour au lendemain vous devez tirer la structure, la porter entièrement alors que vous ne savez pas comment ça fonctionne. » (Omega)
	Partager des informations vs disposer d'informations confidentielles ou de connaissances tacites	« Une des premières actions était vis-à-vis du personnel, de donner des informations régulières. Il y a eu une adhésion du personnel au projet. » (Alpha)  « On a mis en place des séances de formation, présentations, que ça soit vers moi ou vers l'équipe. On parlait de rupture tout à l'heure, on ne veut pas reproduire le même schéma. C'est-à-dire on ne va pas centrer l'expertise que sur une seule personne. Donc on est en train aussi de former l'équipe, de la faire monter en compétences, plusieurs personnes pour être moins fragiles en fait ! Mais c'est le soin des toutes petites structures au départ, c'est une personne qui connaît tout. » (Kilo)  « J'ai ajouté un CRM dedans mais c'était une bonne chose pour avoir principalement une vision du suivi des affaires et une vision du carnet de commandes. C'est important. C'est ce que je peux dire là-dessus. Après, c'est vrai que chacun, a ses savoir-faire et ses connaissances tacites et ça on ne peut pas...Encore une fois c'est normal. Chacun fait son job avec ses compétences et s'il est là, c'est qu'il a ses compétences. Les autres ne peuvent pas le faire. » (Omega)

		<p>« Il y a une part...diriger veut dire aussi faire le choix de ne pas tout partager pour protéger aussi, pas simplement pour cacher. Certains le font pour cacher une réalité. Mais c'est aussi avant tout parce que ça n'apporte rien. Chacun a son niveau et ce n'est pas un manque de respect. Chacun a son niveau. Il doit gérer ou mener les choses qui le concernent. On partage l'activité. On partage la vision. On partage les difficultés techniques et opérationnelles. On dit clairement les choses : quand on supprime ou quand on prend la décision de supprimer un avantage ou de dire non cette année on ne pourra pas le faire, ça fait partie du partage. Mais derrière ce partage, il y a une explication. Après il y a des choses qui nous concernent nous dirigeants parce que c'est à notre niveau. C'est à nous de prendre des décisions, et pas forcément dans un col Co soviétique. Donc on ne doit pas partager 100%. Après c'est notre modèle de management. On est dans une coopérative, à partir du moment où on prend acte pour diriger l'entreprise, il y a des choses que l'on garde pour soi. » (Kilo)</p>
	Interdépendance vs individualité	<p>« Oui on est tous interdépendants. Il faut faire en sorte que tout le monde bosse ensemble. La nature de notre travail fait qu'on a un travail en commun, puisqu'on est en séquentiel. On travaille l'un après l'autre. Donc on est tous interdépendants les uns aux autres. Si on a quelqu'un qui décolle un peu de notre chaîne, ça ne fonctionne pas. Et puis c'est vrai il y a toujours le paradoxe : chacun est dans son job ici, chacun a son savoir-faire, et est un maillon de la chaîne. Il faut respecter le savoir-faire de chacun et il faut que chacun respecte le fonctionnement global de la boîte et montrer qu'il est important, qu'il fonctionne bien. » (Oméga)</p> <p>« Nous gérons tous les deux l'entreprise. Mais effectivement, lui il s'occupe plus des aspects techniques et moi je m'occupe un petit peu plus des tâches administratives. Mais on gère l'entreprise ensemble. » (Delta)</p>
	Uniformité vs diversité	<p>« Au niveau de l'équipe, quand il y a quelqu'un qui veut faire ceci et cela, je n'aime pas ça. Donc il faut que je décide ce qui est mieux pour l'entreprise même si cela n'arrange pas 100% une personne. » (Gamma)</p> <p>« Encore une fois, on apporte sa personnalité dans une relation humaine. Et ce sont avant tout des relations humaines. La relation avec les salariés, nous sommes les dirigeants et patrons de cette société mais en restant respectueux. » (Kilo)</p>
	Le repreneur vs les autres parties prenantes	<p>« L'autre critère de choix c'est effectivement l'éthique ou la relation client-fournisseur qui fait que si ça ne correspond pas à notre vision de ça, on ne va pas continuer. » (Alpha)</p> <p>« En tant que dirigeant, on peut quand même choisir ses clients : ceux qui ne correspondent pas à la façon dont voit, la relation client-fournisseur, on ne continue pas avec. » (Alpha)</p>

		« Comme je suis arrivé avec des choses un petit peu nouvelles. Il pensait avoir aussi maîtrisé un peu l'ensemble. Cela le perturbait aussi : on n'a pas le même type d'approche client quoi : les copains c'est pas du tout ce que je souhaite avoir comme clients. » (Alpha)
Légitimité	Acceptation vs refus	« C'est difficile parce que quand on a racheté l'entreprise, le dirigeant souhaitait vendre l'entreprise à quelqu'un d'autre. Du coup, il avait dit à ses salariés, que c'était une autre personne qui allait racheter l'entreprise. Au dernier moment, on lui a proposé un prix supérieur. Du coup, il a changé d'avis. Ce qui a été un peu compliqué pour les salariés. Il a expliqué pourquoi il nous a choisis. Donc ça été un petit peu compliqué pour les salariés. On a un salarié important qui est parti. » (Delta)
	Tester vs se faire tester	« C'était le jeu. J'ai compris que c'était le jeu. Maintenant ce n'est plus le jeu, c'est-à-dire maintenant qu'on a fini de se tester. Ils m'ont testé. Je les ai testés. Maintenant c'est la troisième année. On sait comment on fonctionne ensemble. On ne joue plus quoi. Celui qui joue, il n'a qu'à partir. » (Sigma)
	Être seul testé par plusieurs personnes	« Il faut tout apprendre. Les gens qui sont là vous regardent. Puis, vous devez faire vos preuves, amener le business. Vous devez comprendre, être expert tout de suite alors que ça fait 18 ans qu'ils font le métier » (Omega)  « Parce que les gens jugent, on va tester... » (Iota)  « On est testé. Peut-être la difficulté qu'on est testé par tout le monde, testé par les clients, testé par l'équipe, testé par les fournisseurs, par tout le monde. Donc voilà c'est peut-être ça la difficulté, la capacité à être testé par tout le monde. » (Sigma)
	Acquérir sa légitimité en présence du cédant/l'équipe expérimentée/le co-repreneur	« Au début vous êtes là. Vous essayez de vous faire accepter par l'équipe. Ce n'est pas facile de connaître les gens. Vous devez vous faire accepter par l'équipe, de trouver sa place dans une organisation, dans son fonctionnement, venir en remplacement de quelqu'un, « ah c'était mieux avant » « toujours c'était mieux avant »... arriver à imprégner la société et le fonctionnement de votre marque. » (Omega)  « Dans une entreprise, on ne peut pas avoir deux chefs. Ce n'est pas possible. Ça, ça n'existe pas. Et je reviendrai tout à l'heure sur l'association c'est pareil. Une association, ça ne veut pas dire deux chefs. C'est deux choses différentes. » (Xray)  « Moi et mon associé, lui est ingénieur de formation. Du coup il est sur toute la partie conception de produit et industrialisation. Et moi, je m'occupe de la partie gestion de l'entreprise et développement commercial. Donc moi je sors, lui il reste à l'intérieur de l'entreprise. Les rôles sont bien définis, et les règles sont très claires : moi je fais rentrer l'argent lui il dépense, je m'occupe des clients, il s'occupe de fournisseurs. Personne n'interfère dans les dossiers des uns et des autres. C'est pour ça qu'en fait

		<p>qu'on revient à l'aspect association. Si vous vous associez avec quelqu'un, ce n'est pas votre copain. Même si c'est votre copain d'enfance...il doit avoir une tâche bien précise. Il doit compléter « votre personnalité » qui peut éventuellement vous manquer. Vous êtes très bon en commerce mais il vaut mieux être très bon en gestion, et chacun a sa part. Et personne ne doit faire la même chose... On ne peut pas avoir deux patrons en commerce, ça ne marche pas. On ne peut pas avoir deux responsables de site ça ne marche pas. » (Xray)</p>
	Se rassurer vs rassurer les autres	<p>« Moi je trouve encore une fois la solidarité que j'ai eue au départ. Elle a été révélée aussi par l'épidémie. J'ai des messages d'encouragement de la part de l'équipe qui m'ont dit que certainement ce n'est pas facile pour moi, qu'ils feront tout ce qu'ils pourraient pour sauver l'entreprise. Ça m'a beaucoup touché. Ils n'étaient pas obligés de le dire. Ils auraient dû penser à leur avenir à eux. J'ai trouvé qu'ils étaient très solidaires avec l'entreprise et avec moi. Cela m'a touché. J'ai versé des primes aussi, à tous les monteurs qui fournissaient des efforts pour aller monter alors que les hôtels étaient fermés, qu'ils risquent une contagion. Voilà l'impact ! » (Lima)</p> <p>« Le plus important c'est rassurer, rassurer, rassurer l'équipe. Rassurer l'équipe, rencontrer les clients, parce que ce qu'il faut absolument c'est que l'équipe nous fasse confiance et que les clients nous fassent confiance et qu'on continue à répondre à leurs besoins. » (Iota)</p>
Confiance	Confiance vs méfiance	<p>« J'ai une grande méfiance quant au droit de travail en France et de son application. Et donc pour cette raison-là, j'étais très prudent. » (Upsilon)</p> <p>« On ne doute pas de nos capacités à manager, à gérer l'entreprise, à l'emmener, ça on est confiant. On est vigilants mais on est confiants. » (Kilo)</p> <p>« C'est un peu la question de gestion du stress. C'est à dire on a des angoisses, de ne pas y arriver. On a des appréhensions. Tout simplement, on a peur. On est traversés par la peur, et en même temps si on n'est qu'en repli de peur, et qu'on n'a pas un petit peu de confiance en soi, en les autres, en l'avenir, en l'entreprise... » (Lima)</p>
	Se montrer fiable à la suite d'une liquidation	<p>« C'était difficile de renouer la confiance avec les clients et les fournisseurs. C'est la difficulté de partir de -0. Les gens ne veulent pas travailler avec nous. » Gamma)</p> <p>Ce qui est difficile c'était de garder les clients à l'issue d'une liquidation et de créer un réseau de fournisseurs. » (Gamma)</p>

**Polarités entrepreneuriales**

<b>Sous-catégorie de polarités entrepreneuriales</b>	<b>Dimension</b>	<b>Verbatims</b>
<i>Création de valeur</i>	Se faire aider sans réduire la productivité de l'aidant	« De prendre le temps qu'il faut des gens sans trop le prendre non plus pour apprendre, d'apprendre avec eux mais pas trop d'énergie et du temps parce qu'encore une fois une personne qui ne fait pas le job, ça se ressent tout de suite dans l'activité. » (Omega)
	Accompagner l'employé sans le déresponsabiliser	« Cela étant, le fait d'être très opérationnel, et d'être très concret ça déresponsabilise aussi certaines personnes. Il faut faire attention de ne pas l'être trop. C'est difficile à gérer ça. »(Omega)
	Réussite vs échec	"Vous décidez, et décider ça veut dire aussi faire des erreurs. Ça fait partie des décisions. Et ça il faut l'accepter aussi. Il faut accepter aussi de dire aux gens que vous avez commis des erreurs. Cela fait partie de votre journée type : se faire une auto-analyse permanente de ce qui est votre forces et faiblesses, ce qui a marché, ce qui n' a pas marché. Dans une journée de dirigeant ça doit être très fort. Plus vous avez cette capacité à ce que vous avez fait comme erreurs, et à les corriger rapidement, plus ça vous servira. Pour tout ! Donc ça c'est aussi important de naviguer avec ça. » (Xray)
	S'engager vs honorer ses engagements	« Par exemple le financement de la dette, vous êtes engagé. Vous avez investi de l'argent et vous essayez d'honorer vos engagement envers la banque...Cela me paraît primordial dans la réussite de toutes les façons. Il faut se battre à tout prix pour honorer les engagements pris et être en plus capable de s'engager sur la voie qu'on s'est tracée, la progression qu'on se tracée. » (Upsilon)

Ajouter de la valeur vs demander de l'aide	<p>« On essaie vraiment d'écouter ce qu'on nous demande, d'écouter, puisque les salariés connaissent plus que nous. Nous, on ne connaît pas le métier, on l'apprend. Donc nos salariés nous l'apprennent, mais en même temps il faut qu'on prenne un certain nombre de décisions. Donc voilà ce qu'on essaie de faire. » (Delta)</p> <p>« Moi actuellement je suis un projet, avec un développeur. Je lui dis de manière tout à fait naturelle, je suis votre stagiaire, je suis là pour apprendre ton métier, donc je suis stagiaire. Tu sais tout, moi je ne sais rien. Ce n'est pas parce que je suis patron que je sais. J'apporte d'autres choses que lui ne peut pas faire, mais ce qu'il fait je ne peux pas le faire. » (Kilo)</p> <p>« Moi ma mission c'est le développement commercial, c'est le développement du chiffre, donc ça c'est ce qui m'anime au quotidien. Ensuite, quand on a un coup de main, à la production parce qu'on a un qui n'est pas là, ou parce que je peux aider à faire avancer plus vite. Bah j'y vais quand je suis au bureau. On a donné comme consigne à tous nos salariés, que s'ils ont besoin d'aide, notre bureau est toujours grand ouvert. S'ils ont besoin d'aide ils poussent la porte, ils viennent nous chercher, l'un de nous et là c'est le premier qui est disponible, qui est le plus disponible, il y va. Donc, c'est ce qu'ils font régulièrement. La polyvalence du chef d'entreprise c'est vraiment aussi, le motif permanent. » (Xray)</p>
Communiquer son ignorance vs garder le contrôle (ou rester maître)	<p>« Je pense que la plus grosse difficulté en tant que chef d'entreprise c'est de décider entre nous un peu le référent alors que quasiment on n'a pas d'informations. Donc on fait des paris, quand on ne sait pas du tout, on le dit, je ne sais pas et puis voilà » (Iota)</p> <p>« Je vous ne cache pas que c'est un peu compliqué, mais on a quand même un peu d'expérience. On apprend vite. Je pense dire à quelqu'un que vous ne savez pas faire, ce n'est pas grave. Ce qui est grave c'est de lui faire croire, que vous saviez faire, et prendre de mauvaises décisions. Là les salariés le verraient tout de suite. En revanche, quand vous leur dites j'ai besoin d'apprendre, il n'y a pas de problème, parce qu'on leur dit qu'on ne sait pas faire et ils nous l'apprennent. Ils préfèrent ça. » (Delta)</p>
Consulter vs rester maître	<p>« On essaie d'écouter ce que nous disent nos salariés avant de prendre une décision pour éviter de faire des bêtises ou de ne pas être crédible vis-à-vis d'eux . Cela nous paraît important. Et puis, on n'a pas peur de leur dire qu'il y a beaucoup de choses qu'on ne sait pas. Donc on leur a dit. Je pense que quelque part ils l'apprécient. » (Delta)</p> <p>« J'aime bien qu'on débâte des sujets ensemble et après je tranche, ou qu'on prenne une décision ensemble. Quand on n'est pas d'accord, c'est moi qui tranche. Mais j'aime bien qu'on discute des sujets ensemble. » (Omega)</p> <p>« Je prends la décision à la fin mais sur une décision je les consulte. » (Alpha)</p>

		« Puis après c'était moi qui prenais la décision, et donc la consultation, mais à un moment donné il y a toujours, une décision qui est quand même un peu solitaire. » (Lima)
	Demander vs montrer l'exemple	<p>« Vous devez être quelqu'un qui montre l'exemple. Vous pouvez exiger au gens à partir du moment en permanence il faut que vous montriez l'exemple. D'où l'intérêt de tout savoir faire à l'intérieur de votre entreprise notamment si elle est petite. Nous vous voyons. On a 9 salariés. Avec mon associé, on sait remplacer tous les salariés. Ils nous voient dans l'usine les salariés, ils nous voient bosser de 7h du matin à 19h le soir. Donc quand on leur demande de faire des heures, ils savent que ce n'est pas pour rien. » (Xray)</p> <p>« Parce que vous savez aujourd'hui, on n'a pas le temps, un paiement à un fournisseur doit être fait à 45 jours. Donc aujourd'hui, si vous ne le faites pas, à 45 jours et bah vous n'allez pas pouvoir lui demander beaucoup de choses. Donc vous pouvez demander beaucoup de choses aux gens si vous respectez les règles. Donc ça veut dire il faut que vous ayez la première personne en tant que dirigeant à respecter les règles et à appliquer les règles. » (Xray)</p>
Opportunité entrepreneuriale	Nouveaux projets vs activité principale	<p>« Nous avons lancé un nouveau produit sur un segment et c'est toujours dangereux car si vous avez des retards liés au design ou des retours négatifs du marché, cela met en péril toute l'entreprise. Nous avons repris une entreprise avec 500.000 euros de chiffre d'affaires dans un domaine qui est financièrement rentable. Cela donne une impulsion à notre projet de produit qui est plus sûr. » (Xray)</p> <p>« Il est vrai que les deux projets ne sont pas encore aboutis on va dire. On est dans la phase de concertation et de faisabilité, donc pour l'instant ça ne vaut pas sur l'organisation. Après oui il va falloir si ces projets se concrétisent et auront un impact sur l'organisation. Donc il va falloir voir comment intégrer tout ça à celui qui est déjà existant on va dire. » (Kappa)</p>
	Engagement vs désengagement	<p>« Quand même vous avez engagé un peu d'argent sur le projet, vous vous engagez. En tout premier vous dites : qu'est-ce que je fais là ? Je pense que vous allez souvent entendre cela. Durant les premières années, vous vous demandez ce que je fais dans cette galère. » (Alpha)</p> <p>« Pour le moment si vous voulez mon associé et moi, on essaie de s'impliquer dans la gestion au quotidien, pour connaître l'entreprise en profondeur. Cela nous permettra après peut être d'évoluer en mettant quelqu'un pour gérer l'entreprise. On va voir comment les choses vont évoluer. » (Delta)</p> <p>« Il y a une distance à avoir pour ne pas être directement dans l'émotion quand on a certains nombres de choses. » (Alpha)</p>

		« Ça c'est important la protection de la boîte et la protection de la personne, moi en l'occurrence. Il faut complètement déshumaniser le truc. je fais bien le parallèle avec les gens qui font de la médecine : vous êtes un médecin. Si votre patient meurt, c'est un patient et puis voilà. Il ne faut pas avoir de l'affect là-dedans. Là, c'était aussi important, de ne pas le considérer. Moi, c'est un problème de la boîte, un problème parmi d'autres à gérer. Donc il faut essayer de garder la tête froide, et donc voilà c'était un peu ça l'approche. » (Phi)
	S'engager vs honorer ses engagements	« Par exemple le financement de la dette, vous êtes engagé. Vous avez investi de l'argent et vous essayez d'honorer vous engagement envers la banque...Cela me paraît primordial dans la réussite de toutes les façons. Il faut se battre à tout prix pour honorer les engagements pris et être en plus capable de s'engager sur la voie qu'on s'est tracée, la progression qu'on se tracée. » (Upsilon)
	Autonomie/liberté vs responsabilité	«Le sentiment, le plus fort que j'ai eu quelque mois après avoir repris, pendant la première année, notamment dans une super grande boîte, c'est le sentiment de liberté, le total liberté. C'est assez grisant, c'est assez fou, ce sentiment-là. On peut décider d'aller voir un client ou un prospect, un fournisseur ou quelque chose, de dire oui, de dire non. Je décide de tout. C'est un sentiment super fort. Après on est libre de tout ; on est libre aussi de prendre tous les risques, libre de tous les échecs. Cela va dans les deux sens, mais au moins on sait pourquoi on fait. C'est ce que je cherchais d'ailleurs, dans le coté des succès ou échecs c'est plaisant. » (Sigma)
Émergence organisationnelle	Continuité vs changement	<p>« La difficulté quand vous reprenez une entreprise qui tourne, c'est de se dire, comme en ayant une horloge suisse quoi ou pas suisse d'ailleurs, vous faites en sorte que vous la remonter bien tous les soirs, bien comme il faut. Vous mettez de l'huile dans les rouages. Vous n'allez pas commencer à changer les rouages, en disant attendez cette horloge mais je pense que si je change tel et tel rouage, ça va aller mieux. Dans un premier temps mon job c'était vraiment de donner ma patte et mon style mais de faire en sorte que ça tourne donc de reprendre des processus. » (Phi)</p> <p>« Et le dilemme lors de la phase de management post reprise c'est de maintenir la suite telle qu'elle est versus changer. Je pense qu'on est constamment avec le curseur, essayer d'apporter ce qu'on peut. Il y a des choses à changer. On peut le faire et ne pas le faire trop vite parce que sinon on casse la dynamique. » (Iota).</p> <p>« On a récupéré avec Xray un entrepôt qui faisait 700m carrés. On sait que dans moins de deux ans, il est trop petit. Pour mettre en place un projet de déménagement ou d'agrandissement, il faut deux ans. Avec ce qui est arrivé là, avec le covid-19, qui a un petit peu calmé tout le monde. Bah on a un dilemme, qu'est-ce qu'on fait comme choix, on mise sur la croissance et on investit plus d'un million d'euros dans la construction d'une nouvelle usine, ou il faut attendre, être en retard et se retrouver complètement</p>

	<p>submergé par les commandes dans deux ans. Et à plus pouvoir gérer, de refuser des commandes, donc de maîtriser, de stopper votre croissance, parce qu'on n'aura pas la capacité aujourd'hui de produire. » (Xray).</p> <p>« J'étais surtout précautionneux en faisant en sorte que ça tourne, plutôt que tout tripoter ou toucher, pour le plaisir de modifier. A priori, on change quelque chose qui ne fonctionne pas bien, ou pas. Et là encore une fois moi j'ai hérité une entreprise qui jouissait d'une bonne réputation, qui tournait bien, qui générait de l'argent etc. Je n'ai pas de raison pour faire du changement. » (Alpha)</p>
<p>Aller vite pour avoir des résultats vs attendre pour préparer</p>	<p>« La certification va nous aider à ouvrir plus le marché mais ce n'était pas pour le faire tout de suite. On va voir qu'est-ce que ça va donner, ce qu'on peut faire et surtout c'est sur des points innovants, des bureaux de recherche et développement. » (Alpha)</p> <p>« J'ai rapidement travaillé. C'était le site internet et puis le logo. » (Alpha)</p> <p>« Je l'ai mis peut-être un peu vite après c'est votre personnalité. Vous fonctionnez d'une certaine manière, vous n'allez pas vous inventer quelqu'un d'autre, un autre rôle. Moi je suis proche du gens, je pense...J'aimerais discuter avec eux, les responsabiliser. Je leur ai dit qu'on a des objectifs...Oui je l'ai mis assez vite en place parce que c'est comme ça que je voulais travailler. » (Omega)</p>
<p>Regarder le passé vs regarder le futur</p>	<p>« Oui bien sûr mais en ayant une posture, en cherchant à apprendre et à progresser plutôt que se dire moi je faisais ça auparavant. Plus de se dire c'était mieux avant ...plutôt qu'est-ce qu'on va faire après. On n'est pas revenus disant tu aurais dû faire ça auparavant. Non c'était : qu'est-ce qu'on fait pour la suite ? Ok je comprends. C'est bien. Il y avait cette notion d'envie de progresser, envie d'apprendre. » (Alpha)</p> <p>« Je pense que le cédant avait vraiment la volonté de développer l'activité pour la vendre aux meilleures conditions. Il était moins dans l'idée d'améliorer l'organisation. C'est important pour nous d'améliorer l'organisation, pour permettre un développement futur. Les objectifs de l'ancien propriétaire et les nôtres ne sont pas les mêmes. Mais, il avait mis en place quand même des choses intéressantes, qu'on cherche à conserver. mais il faut aller encore plus loin. » (Delta)</p>
<p>Développer en déconstruisant le passé</p>	<p>« On avait des clients, et sur une partie de ce carnet clients existants, il y en a ceux que je n'ai pas gardés ou je n'ai pas cherché à développer. Je leur ai dit on arrête de travailler. Donc c'est contradictoire par ce qu'il y a du chiffre d'affaires. mais ce n'est pas forcément si contradictoire, il y a des raisons. Voilà ! » (Alpha)</p>

	Changement vs efficience	« Il faut qu'on continue, il faut qu'on la mette en place effectivement. Mais on prend du retard. Cela étant, on a plein de sujets à gérer. Encore une fois, c'est difficile d'aborder des sujets de fond, dans une petite structure comme ça. On cherche du chiffre d'affaires etc. Il faut savoir gérer tout l'ensemble. » (Omega)
--	-----------------------------	--

***Polarités psycho cognitives***

Sous-catégorie de polarités psycho cognitives	Dimension	Verbatims
Psycho cognition	Intuition vs utilisation d'indicateurs mesurables	<p>« Oui j'ai un manque d'informations. Oui effectivement, moi quand j'ai fait mes audits, au niveau de la valorisation de la boîte, j'ai un peu creusé pour savoir ce qu'il en était. Mais c'était difficile d'avoir cette information, quand vous ne connaissez pas les clients. Je n'avais pas le droit d'aller voir les clients. Donc, je ne suis pas aller voir, poser des questions. C'est difficile de me renseigner par ailleurs. Donc voilà vous avancer un peu dans le noir quelque part. » (Omega)</p> <p>« Ce qui est difficile c'est de reprendre une boîte et que vous n'en savez rien du tout. Je n'étais pas de ce métier. Vous reprenez une activité et vous ne savez pas ce qu'il y a dedans, même si vous analysez les comptes etc. C'est comme vous achetez une paire de chaussures mais vous pouvez essayer que la boîte. » (Omega)</p> <p>« Ça on y travaille tous les jours. C'est le travail du chef de chantier et le chef d'équipe de contrôler les cadences que moi, même si on a des ratios qu'on regarde ensemble, l'action du jour au jour, on peut faire de sorte que les cadences soient maintenues. » (Psi)</p> <p>« C'est beaucoup plus difficile. Je n'imaginai pas que c'est si difficile que ça. Moi je pensais qu'il y aurait moins de soucis, vraiment vraiment. Je pensais qu'avec un bilan, on voyait une marge qui est constante, sur les trois dernières années. Je me suis dit voilà on fait pareil. Je n'ai rien changé sur le mode opératoire. Et malgré ça j'ai une explosion de consommation de bois. Je ne sais pas pourquoi. Ma marge a baissé. Je n'ai aucune explication. Pourtant c'est mon métier. Et c'est trop tard. Cela a arrivé il y a un an. Je ne sais pas, je ne sais pas... » (Beta)</p>
	Attentes/prévisions vs réalité	<p>« Ce qui est difficile je pense c'est qu'on doit acheter son travail. C'est un peu un pari : avant qu'on achète, on est dans une logique de séduction, de négociation. Donc c'est la phase très instable, très excitante aussi. C'est passionnant. On se projette beaucoup dans l'avenir. On crée les attentes aussi. On crée des attentes pour soi etc. Tout à coup, du jour au lendemain, après avoir signé, en fait, c'était le monde d'avant et le monde d'après. C'est fini la négociation. C'est fini la séduction. On découvre les salariés, ça n'a pas été mon cas parce que moi j'ai été en immersion avant. Mais généralement, on les découvre à ce moment-là. Donc ça peut être le moment de prise de conscience, où on a trop idéalisé et on a trop espéré. Donc il y a un risque de décevoir ou de déçu. » (Lima)</p>

		<p>« On se fait une idée du fonctionnement d'une équipe. Même après avoir rencontré les gens, après avoir eu plusieurs occasions de voir ça, le fonctionnement, moi j'ai mis longtemps après avoir repris. Je me rendais compte, petit à petit, la compréhension de l'organisation, en premier lieu les rapports humains entre les uns et les autres, entre les différents membres de l'équipe et soi, bah ne sont pas ce qu'on imaginait, pendant les premiers jours et même après un certain temps. Après c'est mon analyse. Probablement, il y a un manque d'expérience de ces situations-là, que je n'avais pas vécues. Mais oui on apprend tous les jours. On se rend compte que plus le temps passe, plus on se rend compte que l'image qu'on s'était faite était partielle et forcément fausse. L'image et l'idée qu'on se faisait de la situation et qu'on avait trouvée, est encore plus celle qui allait à venir parce qu'on a beau travailler sur des hypothèses, la réalité est différente de ce qu'on imaginait. » (Thêta)</p>
	Réfléchir vs agir	<p>« Reprendre une entreprise c'est d'essayer d'être pas impulsif, de réfléchir, de poser un raisonnement, de prendre une décision, pas d'agir pour agir. Il faut agir aussi, pas être dans l'inaction mais il ne faut pas précipiter à prendre n'importe quelle décision juste pour prendre une. C'est trouver la bonne balance entre décider et agir. Et puis quand même réfléchir un petit peu, avant d'agir, avant de décider d'agir. Réflexion, décision, action. Pas action et puis après euh j'ai pris cette action mais je ne sais pas pourquoi. » (Phi)</p>
	Voir le positif vs voir le négatif	<p>« Après c'est une posture personnelle, moi je jauge mon ascenseur émotionnel. Je passe par des moments où j'ai des doutes. Mais je rebondis quand même assez vite vers, comment on va réussir plutôt que comment on ne va pas y arriver. Voilà c'est intrinsèque. Je ne veux pas dire que c'est génétique mais on naît comme ça ou on ne naît pas comme ça. Face à une situation, certains ne voient que ce qui ne va pas marcher et d'autres ne voient que ce qu'on va réussir. Donc, moi je suis plutôt dans ce qu'on peut réussir. » (Kilo)</p> <p>« La Covid-19, est-ce une difficulté ou une opportunité ? On repense nos modes de fonctionnement. Au niveau sociétal, on rapproche nos circuits d'approvisionnement, donc, il y a le côté d'assainissement. Certains points qui sont positifs. Après, d'un point de vue purement économique, oui forcément ce n'est pas la meilleure des périodes. Mais, à travers cette difficulté de société, on se pose de vraies questions. C'est un état d'esprit ! » (Kilo)</p>
	Aimer des choses qui font peur (solitude)	<p>« Donc je sens qu'il y a un paradoxe lié à la solitude. Elle m'a longtemps fait peur. Je l'ai souhaitée. » (Lima)</p>

***Polarités de performance***

<b>Sous-catégorie de polarités de performance</b>	<b>Dimension</b>	<b>Verbatims</b>
Performance économique	Vendre vs collecter les créances	« On n'attend pas la fin du mois pour facturer. Moi, j'ai revu les conditions de règlement avec bon nombre de clients. J'ai éliminé tous ceux qui payaient au-delà de 45 jours. Vous ne pouvez pas demander de la réactivité et vous avez en face de vous des clients qui vous négligent sur cet aspect financier. A un moment donné, il faut mettre de la pression... [] en disant moi j'ai fait mon job. Monsieur j'ai répondu à votre devis ; j'ai pris votre commande. Je vous l'ai livrée à temps, et j'attends d'être payé monsieur. » (Xray)
	Investir vs rembourser sa dette	« Une dette senior destinée au rachat d'une entreprise, ça pèse évidemment sur la cible sur un temps qui est non négligeable. C'est une dette qui est stérile aussi... Il faut quand même bien mesurer, ce que ça représente. Je l'expérimente moi-même. C'est vrai que 7 ans, c'est beaucoup, et donc il faut être conscient d'une part de ce que ça prive la cible d'une capacité d'investissement qu'elle aurait eu sans cette reprise. En 7 ans, ça peut se passer beaucoup de choses y compris, un changement assez profond des conditions d'exploitation. » (Thêta)
	Objectifs vs ressources	« Si vous avez un développement de croissance, pensez à votre cash dès le départ parce que votre stratégie est hyper importante là-dessus. Votre banquier vous prêtera au début. Au bout d'un an, il ne vous prêtera plus rien. Au bout de deux ans, il ne vous prêtera plus rien, si ça ne va pas. Il faut penser à ça au départ. Si vous avez prévu dans votre business model, de faire 20% ou 30% de croissance, votre BFR doit être financé dès la reprise. » (Beta)
	Demandes vs ressources/capacités	« Moi ma problématique c'est de se dire : est-ce que ça vaut le coup d'aller vers l'aéronautique ? Je me suis posé la question. Parce que tout ce que j'ai vu auparavant, il faut une taille critique. Il y a des risques derrière. Cela coûte de l'argent et on n'en a pas besoin pour l'instant. On peut faire d'autres choses qui sont tout aussi intéressantes et rentables. » (Alpha)  « Moi ma volonté c'était de fonctionner comme si on était une boîte plus importante. Mais on est une petite boîte. Dans une petite boîte, il faut que tout le monde soit opérationnel. » (Omega)

		<p>« C'est plutôt entre les capacités et les attendus des projets des clients par rapport aux commandes prises. Mais, c'est un équilibre fragile parce que en tant que repreneur ou dirigeant, on craint toujours le vide. On est toujours enclin à prendre des commandes. Puis de dire on s'arrangera, on s'organisera. Là au mois de juin, on a recruté, pendant le Covid, parce qu'on veut augmenter nos capacités, pour être en mesure de produire des choses plus complexes et différentes auprès des clients. C'est un arbitrage entre les demandes et les capacités. » (Kilo)</p> <p>« Et puis un planning de charges, comme on est en surcharge, en très bonne charge, on essaie de « pluguer », de mettre tout sur le planning de charge . Puis c'est tout rouge et on ne sait pas comment on va faire. » (Alpha)</p> <p>« Bah je repense à l'adéquation entre nos ressources et les fluctuations de la demande. Les difficultés récurrentes c'est qu'on assez peu de temps avec une période avec une charge de travail à laquelle on ne sait pas faire face complètement. Donc une difficulté importante à tenir les délais que les clients demandent, parce que tout a été rapidement tombé dans une période courte, et pour rapidement après se trouver dans le problème inverse, qui consiste à avoir sur un laps de temps assez court, mais trop peu de demandes ou de pièces à traiter par rapport à notre capacité et à notre effectif. » (Alpha)</p>
	Couvrir les charges sans avoir des revenus	<p>« La difficulté c'est qu'on s'est retrouvé avec une perte d'exploitation pendant deux mois. Ce qui énorme à l'échelle d'une année. Et donc effectivement à l'heure actuelle, il faut absolument trouver et faire en sorte de minimiser cette perte sur le fonctionnement de l'entreprise. Et voilà il a fallu recourir à des prêts pour combler aussi une partie du manque à gagner donc voilà ! Ça ce sont des choses qu'il va falloir gérer par la suite. Et puis voilà on a à l'heure actuelle toutes les mesures sanitaires qui sont à mettre en place. C'est quelque chose relativement lourde à l'heure actuelle. » (Alpha)</p>
	Atteindre plusieurs objectifs avec des ressources limitées	<p>« Si vous voulez tout faire en même temps, vous n'y arrivez pas. Si vous voulez améliorer l'organisation, apprendre le métier, suivre une augmentation du chiffre d'affaires importante, rajouter de nouveaux produits, vous allez noyer tout le monde. Donc, il faut accepter l'idée qu'il y a des choses qu'on fera mais plus tard. » (Delta)</p>
	Objectif économique vs objectif social, objectif environnemental vs objectif économique,	<p>« Le challenge de dire on veut développer la société suffisamment pour qu'elle génère suffisamment de résultat pour payer justement notre emprunt mais en même temps, personne ne soit solo en termes de charge de travail parce qu'on a repris une entreprise qui est rentable. Mais on savait que tout le monde était au bord du burnout. » (Khi)</p> <p>« Il faut qu'on bosse parce qu'il avait de bons éléments. On ne verse pas une prime quand on ferme la boîte. Ça n'a pas de sens. » (lota)</p>

<p>objectif de production vs objectif financier</p>	<p>« Je crois qu'on leur a démontré dans le quotidien qu'on n'allait pas les laisser seuls face au problème, qu'on va les aider. On a mis des choses rapidement. Puis on a pris en charge un certain nombre de choses pour qu'ils ne sentent pas qu'on les fasse travailler et nous on les regarde faire. Ce sont des choses simples. Par exemple, on a racheté l'entreprise le 21 janvier, et on déménageait le 24 janvier. On a fait évoluer les contrats de travail de certains salariés en les mettant en forfait jour parce qu'ils faisaient un nombre d'heures très important. Il y a des choses comme ça qu'on a rapidement mis en place et qui ont contribué. Et puis quand même on a eu des négociations de salaire avec des salarié clés aussi. » (Xray)</p> <p>« J'aime bien privilégier le local, on en parle beaucoup en ce moment de relocaliser. C'est pratique d'avoir des gens à côté. Après aussi, il y a un effet prix. Si on touche la même chose, 30% moins cher, en venant venir de l'Europe de l'Est, du Maghreb, la Turquie, ou de chine. La question se pose. On fait un petit peu pas trop. On ne s'en approvisionne pas trop en low cost. » (Iota)</p>
<p>Qualité vs délais, coût vs prix, qualité vs prix</p>	<p>« C'est la difficulté, la qualité c'est en premier quand même, en termes de priorité. Après ce sont les délais. Si une pièce n'est pas bonne, on ne va pas faire l'impasse. Je l'utilise puis on livre. S'il y a un besoin de faire un contrôle supplémentaire ou une petite retouche, on va faire une petite retouche supplémentaire pour livrer un petit peu en retard. » (Alpha)</p> <p>« Un bâtiment industriel c'est un cube, c'est une plateforme, un cube, point à la ligne, facile. En revanche, la marge est serrée parce que c'est compliqué. Le marché est plus tendu. Donc il faut des guerriers. La sur qualité ce n'est pas un bon sujet. A un moment donné, vendre de la sur-qualité à un particulier, ça a du sens. Vendre de la sur-qualité à un industriel, ça n'a pas. Lui, il veut un prix, donc il faut lui donner ce qu'il a acheté, pas plus. Si vous lui donnez plus, vous perdez de l'argent. Il n'en sera pas reconnaissant, parce qu'il n'a pas demandé. Ce sont des chantiers simples. En revanche, les cadences doivent être très élevées sinon on ne peut pas le faire. » (Psi)</p>
<p>Manager de petits projets vs manager de grands projets</p>	<p>« Le challenge pour nous comme je disais est d'avoir un projet important chaque année, parce qu'on gère à la fois de petits projets et de gros projets . C'est sur les grands projets qu'on gagne notre vie. » (Gamma)</p>
<p>Dépendance vs autonomie</p>	<p>« L'année avant que je reprenne, ça se passe bien. L'année où je reprends ça se passe moins bien. Le client n'a pas passé le même volume de commandes que l'année d'avant. S'il a passé le même volume, tout ira bien. Et ce qui n'est pas le cas... [] Là ça dépendait en grande partie d'un client, qui était notre plus gros client, qui passait de 500000 euros à 100000 euros. » (Omega)</p> <p>« L'annonce de nos grands comptes qui nous expliquent qu'une part très importante du travail qu'ils nous confiaient, un contrat annulé qu'ils ont perdu et qu'ils nous annoncent ça à la veille de vacances de Noel...Ce sont des moments qui sont difficiles à encaisser. » (Thêta)</p>

		« Par exemple sur le produit piscine qui marche très bien, vous avez des opportunités de développement. Puis finalement, vous dites, non je ne vais pas y aller, par ce que ça peut être trop compliqué par la suite. Par exemple, on est référencés dans de grands réseaux de pisciniers. On a commencé à avoir des appels du pied d'un des plus gros, qui a plus de 150 points de ventes. Si on y va maintenant, on va se faire avaler par cette personne-là. Il va nous envoyer tellement de commandes, qu'il va devenir le client numéro 1. Et ça ce n'est jamais bon d'avoir ce genre de situations. Donc vous voyez vous avez un dilemme, vous pouvez avoir un développement commercial extraordinaire. Mais on doit faire un choix par ce que si vous le prenez, c'est lui qui va vous tenir. Donc il ne faut pas y aller tout de suite. » (Xray)
	Investir vs rembourser sa dette	« Une dette senior destinée au rachat d'une entreprise, ça pèse évidemment sur la cible sur un temps qui est non négligeable. C'est une dette qui est stérile aussi. C'est autant de capacité d'investissement en moins. Donc ça évidemment tous les repreneurs le savent. Mais peut être de façon un peu théorique. Ou comment dire, oui comme une donnée incontournable de ce type de schéma. Mais il faut quand même bien mesurer, ce que ça représente et je l'expérimente moi-même. C'est vrai que 7 ans, c'est souvent le financement sur 7 ans, c'est beaucoup. Donc il faut être conscient d'une part de ce que ça prive la cible d'une capacité d'investissement qu'elle aurait eu sans cette reprise. Du fait qu'en 7 ans, ça peut se passer beaucoup de choses y compris, un changement assez profond des conditions d'exploitation. Donc voilà être conscient de manière très concrète et du temps que représente une dette senior et de ce qu'elle pèse sur les capacités d'investissement d'une cible c'est important. » (Thêta)
	Vendre vs collecter les créances	« Aussi les activités liées au business, des problèmes de trésorerie : on doit être payé pour payer les fournisseurs. Une machine c'est un an ou 18 mois, donc on doit envoyer pour garder une trésorerie. » (Gamma)  « On n'attend pas la fin du mois pour facturer. Moi, j'ai revu les conditions de règlement avec bon nombre de clients. J'ai éliminé tous ceux qui payaient au-delà de 45 jours. Vous ne pouvez pas demander de la réactivité et vous avez en face de vous des clients qui vous négligent sur cet aspect financier. A un moment donné, il faut mettre de la pression... [] en disant moi j'ai fait mon job, monsieur. J'ai répondu à votre devis. J'ai pris votre commande. Je vous l'ai livrée à temps. J'attends d'être payé monsieur. » (Xray)
Performance sociale	Compétition vs coopération	« Bah d'une part, ne pas alimenter les concurrents et de ne pas donner des informations à nos concurrents sur nos clients. Il y a quand même une partie où il faut vraiment faire attention à ça... []« Après, je dirai avec certains, on développe justement un peu de sous-traitance et puis les autres chacun fait sa vie. » (Alpha)
	Discuter sans rien dire	« Le travers numéro 2 c'est de parler mais sans rien dire, parce que chacun dit je ne peux pas parler des clients, parler de mes produits. On ne se dit rien...Je ne sais pas, il faut voir avec. » (Iota)

Discuter vs ne pas discuter avec les concurrents	« Quand on lance une discussion, on verra ce que ça rapporte. Si ça n'apporte rien, on arrêtera. » (Beta)
Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise, intérêt du repreneur vs intérêt du co-repreneur, intérêt du repreneur ou de l'entreprise vs intérêt des autres parties prenantes	<p>« Je l'ai géré avec une rupture conventionnelle. Il souhaitait faire un projet personnel. Il aurait fallu que l'un des points changeait. C'était un grand morceau à faire modifier. C'est pour ça que je n'ai pas voulu le retenir plus que ça, en disant tu préfères redémarrer avec quelqu'un qui a quelque chose à faire plutôt qu'une vue différente. » (Alpha)</p> <p>« Si vous vous gagnez de l'argent, il faut que tout le monde gagne de l'argent. Si ce n'est pas le cas, ça ne durera jamais longtemps. » (Xray)</p> <p>« Mais à chaque fois qu'il y a une petite difficulté ou des points de compréhension, on s'expliquait et on trouvait une solution, sans sortir dévaloriser. Il faut que ça soit intéressant pour les deux. On est bien conscients que si on veut faire une chose, il faut que les deux gagnent. Si on regarde que soi, ça ne va pas très loin. » (Alpha)</p> <p>« Vos clients peuvent exiger de vous et s'ils savent en contrepartie vous payez. Et vous vous ne lâchez rien, de toutes les façons attendez moi. J'ai fait ce que vous m'avez demandé non ? J'ai fait même plus je crois. Maintenant vous payez. » (Xray)</p> <p>« En plus, on s'engage très personnellement, notamment sur ses finances personnelles. Donc c'est quand même un choix fort. On met toujours les pieds quelque part, dans des endroits qu'on ne connaît pas, parce qu'on découvre le métier, les équipes. » (Lima)</p> <p>« Par ce qu'en l'occurrence je me suis trompé parce que je considérais qu'en reprenant, je pourrais me payer un salaire immédiatement. J'ai repris il y a deux ans de maintenant. Je ne me suis pas encore versé de salaire. L'entreprise n'a pas...Cela va soulever certainement des sujets liés aux tensions ou des paradoxes. » (Sigma)</p>
Vie privée vs vie professionnelle	<p>« Je fais autres choses mais il faut parfois travailler un peu plus tard le soir, travailler le samedi, venir le dimanche. » (Alpha)</p> <p>« C'est beaucoup de temps, beaucoup d'énergie, beaucoup de temps parce que c'est quasiment 5 à 6 jours par semaine de 7h le matin à 19h ou 20h le soir non-stop. Ça veut dire aussi qu'il faut que vous soyez conscient, le métier de chef d'entreprise ce n'est pas quelqu'un qui fait 35h. Cela n'existe pas. Donc ça veut dire aussi dans votre entourage. Il faut que tout le monde soit conscient de ce que vous faites parce que ça ne pourra pas changer et surtout pas au moment de la reprise. Quand vous soyez là, ce n'est pas l'année où vous allez prendre des vacances. Cela sera zéro vacances l'année de votre reprise. Si la deuxième année vous</p>

		arrivez à en prendre, c'est que vous étiez très fort. Donc ça, ça doit faire partie aussi des choses sur lesquelles vous ne vous mentez pas et vous ne mentez pas à votre entourage. Reprendre une entreprise ça veut dire y consacrer énormément de temps tant que vous ne consacrez pas à vos enfants ou à votre famille. Il faut avoir conscience de ça aussi. » (Xray)
--	--	--

Annexe G : Les sources de tensions par cas d'entreprise

NOM DE L'ENTREPRISE	NOM DE LA POLARITE	TYPE
<b>DELTA</b>	Opérationnel vs stratégique	<i>Managériale</i>
	Communiquer son ignorance vs garder le contrôle (ou rester maître)	<i>Entrepreneuriale</i>
	Apprendre le détail vs apprendre le tout	<i>Socialisation</i>
	Continuité vs changement	<i>Entrepreneuriale</i>
	Prévisions/attentes vs réalité	<i>Psycho cognitive</i>
	Se faire accepter face à des résistances	<i>Socialisation</i>
<b>KILO</b>	Certitude vs incertitude	<i>Managériale</i>
	Avoir seul beaucoup de rôles	<i>Socialisation</i>
	Gérer le tout vs gérer individuellement	<i>Managériale</i>
	Acquérir sa légitimité en présence du cédant+ continuité vs changement	<i>Socialisation</i>

	Continuité vs changement	<i>Entrepreneuriale</i>
	Vie privée vs vie professionnelle	<i>Performance</i>
	Apprendre beaucoup de choses rapidement	<i>Socialisation</i>
	Le repreneur vs les autres parties prenantes	<i>Socialisation</i>
<b>LIMA</b>	Vie privée vs vie professionnelle	<i>Performance</i>
	Intérêt économique vs intérêt social	<i>Performance</i>
	Attentes vs réalité	<i>Psycho cognitive</i>
	Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise	<i>Performance</i>
	Changement personnel vs continuité personnelle	<i>Entrepreneuriale</i>
	Être seul(e) tout en étant entouré(e)	<i>Socialisation</i>
	Couvrir les charges sans avoir des revenus	<i>Performance</i>
<b>LAMBDA</b>	Apprendre des connaissances tacites détenues par d'autres personnes	<i>Socialisation</i>

	Avoir seul beaucoup de tâches/rôles/responsabilités	<i>Socialisation</i>
	Gérer des problèmes initiés par d'autres personnes (hérités)	<i>Managériales</i>
	Acquérir sa légitimité en présence du cédant/co-repreneur	<i>Socialisation</i>
	Interdépendance vs individualité	<i>Socialisation</i>
	Continuité personnelle vs changement personnel	<i>Entrepreneuriale</i>
	Être proche du terrain vs prendre du recul	<i>Managériales</i>
	Gérer un employé avec deux statuts (à la fois co-repreneur et employé)	<i>Socialisation</i>
	Se sentir seul tout en étant entouré	<i>Socialisation</i>
	Couvrir les charges sans avoir de revenus	<i>Performance</i>
	Continuité vs changement	<i>Entrepreneuriale</i>
	Être seul à gérer plusieurs problèmes en une courte période	<i>Managériales</i>
	Attentes vs réalité	<i>Psycho cognitive</i>

	Le repreneur vs les autres parties prenantes	<i>Socialisation</i>
	Certitudes vs incertitudes	<i>Managériale</i>
<b>IOTA</b>	Gérer sans tout connaître	<i>Managériales</i>
	Continuité vs changement	<i>Entrepreneuriale</i>
	Être testé par plusieurs personnes	<i>Socialisation</i>
	Couvrir les charges sans avoir de revenus	<i>Performance</i>
	Attentes vs réalité	<i>Psycho cognitive</i>
	Certitude vs incertitude	<i>Managériale</i>
<b>Alpha</b>	Apprendre par soi-même vs apprendre par les autres	<i>Socialisation</i>
	Gérer vs apprendre	<i>Managériale</i>
	Faire seul beaucoup de tâches	<i>Managériale</i>
	Couvrir les charges sans avoir de revenus	<i>Performance</i>

	Apprendre le détail vs apprendre le tout	<i>Socialisation</i>
	Qualité vs délais	<i>Performance</i>
<b>Beta</b>	Avoir seul beaucoup de tâches/rôles	<i>Managériale</i>
	Certitude vs incertitude	<i>Managériale</i>
	Vie privée vs vie professionnelle	<i>Performance</i>
	Engagement vs désengagement	<i>Entrepreneuriale</i>
	Prévisions vs réalité	<i>Psycho cognitive</i>
	Être seul à gérer plusieurs problèmes en une courte période	<i>Managériale</i>
	Intérêt de l'entreprise vs intérêt du client	<i>Performance</i>
	Couvrir les charges sans avoir de revenus	<i>Performance</i>
	La solution est le problème	<i>Managériale</i>
	Intuition vs utilisation d'indicateurs mesurables	<i>Psycho cognitive</i>

	Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise	<i>Performance</i>
	Attentes/prévisions vs réalité	<i>Psycho cognitive</i>
	Intérêt social vs intérêt économique	<i>Performance</i>
<b>OMEGA</b>	Gérer sans tout connaître	<i>Managériale</i>
	Apprendre beaucoup de choses rapidement	<i>Socialisation</i>
	Être seul tout en étant entouré	<i>Socialisation</i>
	Attentes vs réalité	<i>Psycho cognitive</i>
	Acquérir sa légitimité en présence du cédant/co-repreneur	<i>Socialisation</i>
	Se faire aider sans réduire la productivité de l'aidant	<i>Entrepreneuriale</i>
	Accompagner l'employé sans le déresponsabiliser	<i>Entrepreneuriale</i>
<b>SIGMA</b>	Être seul testé par plusieurs personnes	<i>Socialisation</i>
	Continuité vs changement	<i>Entrepreneuriale</i>

	Gérer les paradoxes humains	<i>Managériale</i>
	Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise	<i>Performance</i>
	Vie privée vs vie professionnelle	<i>Performance</i>
	Liberté vs responsabilité	<i>Entrepreneuriale</i>
	Attentes vs réalité + intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise	<i>Psycho cognitive</i>
<b>GAMMA</b>	Se montrer fiable à la suite d'une liquidation	<i>Socialisation</i>
	Vendre vs collecter les créances	<i>Performance</i>
	Opérationnel vs stratégique (LT vs CT)	<i>Managériale</i>
<b>XRAY</b>	Apprendre le détail vs apprendre le tout	<i>Socialisation</i>
	Continuité personnelle vs changement personnel	<i>Entrepreneuriale</i>
	Attentes ou prévisions vs réalité	<i>Psycho cognitive</i>
<b>KAPPA</b>	Se focaliser sur le management interne vs suivre l'évolution de l'environnement externe	<i>Managériale</i>

	Couvrir les charges sans avoir de revenus	<i>Performance</i>
	Subir/gérer les problèmes initiés par les autres	<i>Managériale</i>
<b>THETA</b>	Certitude vs incertitude	<i>Managériale</i>
	Acquérir sa légitimité en présence du cédant/équipe expérimentée	<i>Socialisation</i>
	Dépendance vs autonomie	<i>Performance</i>
	Planifier face à des demandes fluctuantes	<i>Managériale</i>
	Demandes vs capacités	<i>Performance</i>
	Prévisions vs réalité	<i>Psycho cognitive</i>
<b>UPSILON</b>	Gérer sans tout connaître	<i>Managériale</i>
	Se sentir seul tout en étant entouré	<i>Socialisation</i>
	Tâches planifiées vs tâches urgentes/émergentes	<i>Managériale</i>
	Réussite vs échec	<i>Entrepreneuriale</i>

	Personnalité vs exigences du rôle + confiance vs méfiance	<i>Socialisation</i>
<b>PHI</b>	Se sentir seul tout en étant entouré	<i>Socialisation</i>
	Continuité personnelle vs changement personnel	<i>Entrepreneuriale</i>
	Subir/gérer des problèmes initiés par les autres ou hérités (cédant) (ou actif vs passif)	<i>Managériale</i>
	Demandes vs ressources	<i>Performance</i>
	Être seul à gérer plusieurs problèmes en une courte période	<i>Managériale</i>
	Interdépendance vs individualité	<i>Socialisation</i>
	Couvrir les charges sans avoir de revenus	<i>Performance</i>
	Continuité vs changement	<i>Entrepreneuriale</i>
	Certitude vs incertitude	<i>Managériale</i>
	Valeurs/attentes du repreneur vs valeurs/attentes des autres personnes	<i>Socialisation</i>
<b>KHI</b>	Gérer les paradoxes humains	<i>Managériale</i>

	Continuité vs changement	<i>Entrepreneuriale</i>
	Intérêt économique vs intérêt social	<i>Performance</i>
	Être le seul responsable de plusieurs personnes	<i>Managériale</i>
	Dépendance vs autonomie	<i>Performance</i>
<b>PSI</b>	Demandes vs capacités/ressources	<i>Performance</i>
	Continuité vs changement	<i>Entrepreneuriale</i>
	Valeurs/attentes du repreneurs vs valeurs/attentes des employés	<i>Socialisation</i>
	Gérer le tout vs gérer individuellement	<i>Managériale</i>
	Qualité vs prix	<i>Performance</i>

Annexe H : Illustration des polarités sources de tensions par cas

Cas	Tension	Verbatims
ALPHA	Apprendre par soi-même vs apprendre par les autres	« La première tension c'est cette notion d'apprentissage parce que vous ne savez pas et vous avez toujours à demander à droite et à gauche pour aller chercher, ou chercher par vous-mêmes... Cela prend du temps et vous voyez le temps qui défile et qui n'est pas forcément extensible. Celle-ci qui est mieux avec l'expérience. »
	Gérer vs apprendre	Après la deuxième tension qui est aussi un des freins, c'est qu'il y a plein de choses à faire au quotidien. Quand on reprend tel qu'au départ, vous avez un gros temps d'opérationnel à assurer car là je prends la place du technico-commercial donc produire des devis et tout ça dans le contexte d'apprentissage. Ce n'est pas forcément très simple. »
	Faire seul beaucoup de tâches	« Intervient après la tension du travail journalier du day to day, l'opérationnel. Une fois vous savez comment ça marche, et comme il n'y a plus de tonnes de personnes, il faut que vous le fassiez vous-mêmes. »  « Ça fait partie des tensions, quand vous avez une multitude de tâches ou de sujets, est de savoir quel est le plus important ? »
	Couvrir les charges sans avoir de revenus	« Et ce qui est difficile quand on est dans les périodes les plus difficiles, les périodes où il n'y a pas de commandes. Du coup là ça devient tendu, dur. Il y a les salaires des gens. On donne des salaires aux familles. »
	Apprendre le détail vs apprendre le tout	« En gros de ne pas maîtriser tout ce qui est à faire en même temps. Tout est nouveau : la gestion d'entreprise, faire faire les comptes, faire des devis, la technique. Déjà il y a un peu tout ça. »

	Qualité vs délais	« C'est la difficulté, la qualité c'est en premier quand même, en termes de priorité, après ce sont les délais. Si une pièce n'est pas bonne, on ne va pas faire l'impasse. Je l'utilise puis on livre. S'il y a un besoin de faire un contrôle supplémentaire ou une petite retouche, on va faire une petite retouche supplémentaire pour livrer un petit peu en retard. »
BETA	Avoir seul beaucoup de tâches/rôles	« Physiquement oui c'est un peu difficile, parce que c'est fatiguant. Les déplacements, c'est fatiguant. Le vendredi j'arrive à 23h à la maison. Physiquement c'est dur. En revanche, intellectuellement c'est intéressant parce que là c'est bien mais ça me permet de voir d'autres choses, rencontrer d'autres personnes. C'est vraiment bien. Et puis ça fait du chiffre. C'est ça la clef. Donc, quand je facture à la fin du mois, ouf, ça fait du bien une trésorerie mais c'est fatiguant. C'est usant. Physiquement ce n'est pas facile. Il faut une bonne santé, ça s'est sûr ! »
	Certitude vs incertitude	« Ça serait inconscient de dire ça va se passer comme ça, sachant que nous dans notre métier, on est liés à l'extérieur et au contexte qui peut changer du tout au tout. Il faut être très prudent à la projection qu'on donne aujourd'hui sur le point de vue professionnel, et puis sur tout ce qui nous touche au quotidien. C'est difficile de dire que tout va bien aller et que ça va se passer merveilleusement bien. Quand on ne maîtrise pas grand-chose, c'est très engageant. Ça peut être à double tranchant. »
	Vie privée vs vie professionnelle	« C'est un investissement en temps et physiquement. C'est très difficile. Puis en plus à l'époque, il fallait démarrer à 6h30 puisque c'était moi qui faisais la réunion de début de production à 6h30. Maintenant, je viens à 7h30 ou 8h, puisque mon responsable de production est autonome. Donc je ne fais plus la réunion. Et pendant un an je faisais la réunion. Je me lève à 5h, physiquement c'était dur. Et maintenant, entre guillemets, j'ai délégué. »
	Engagement vs désengagement	« Je me suis sorti mais à un moment donné je posais la question est ce que je ne revends pas mon entreprise parce que c'est dur...c'est ouf. »
	Prévisions vs réalité	« En plus j'ai perdu, une référence, c'est un client. Ça m'a foutu une dent aussi. J'ai perdu à peu près 20.000 du chiffre d'affaires, parce que c'est un gros client qui arrêta. Et moi j'avais produit 15.000 sans bon de commande parce que ça fait

		dix ans qu'il commande ça. Donc il n'y a eu pas de raison qu'il arrête et il a arrêté. »
	Accumuler plusieurs problèmes en une courte période	« Donc il y a eu ça, bref, un tas de problèmes, qui se sont accumulés comme ça : l'arrêt, l'assurance, le fournisseur de l'Espagne, un gros souci de machines. Vous cumulez des problèmes et à un moment vous arrivez à saturation. »
	Intérêt de l'entreprise vs intérêt du client	« Le client veut du brut parce qu'il veut garder cette image authentique. Le souci c'est que c'est très difficile à travailler, et j'ai beaucoup de déchets. J'ai 3% de retour client, ou vous avez la moisissure. »
	Couvrir les charges sans avoir de revenus	« Les seules tensions c'est moi qui les ressens vis-à-vis de la trésorerie. C'est ça qui est difficile. »
	La solution est le problème	« En fait la première année, je me suis planté pour deux chose : un j'ai fait des erreurs stratégiques de choix, des décisions stratégiques. Pour bien faire, j'ai voulu résoudre les problèmes de mon client, pour les problèmes de qualité et ça m'a coûté très cher. Cela n'a pas vraiment résolu le problème. J'ai eu de fortes dépenses, et c'était volontaire ah, pour rien. »
	Intuition vs utilisation d'indicateurs mesurables	« Deuxième point, je pensais que la situation était claire, en termes de consommation de bois. Je n'avais pas de pilotage mensuel de mon stock de ma consommation de bois. Je n'avais aucun outil de pilotage. Et je me suis dit ça suffit. Puis c'est bon. En fait, j'ai perdu, énormément d'argent parce que j'ai consommé énormément de bois. Je suis incapable de l'expliquer. Donc cela veut dire que le repreneur doit se méfier. Il va commettre des erreurs. Deuxièmement, s'il n'y a pas d'outil de pilotage, consommation en moins en matière première, il faut en mettre. »
	Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise	« J'ai vécu cela très mal, très très mal, je pleurais. C'est difficile, En plus, j'ai réduit mon salaire. C'est quelque chose. »

	Attentes/prévisions vs réalité	<p>« En plus j'ai 58 ans, je voulais terminer tranquillement, en pilotant une petite entreprise sympa. Mais, là-maintenant, je pense que je croise les doigts. Il ne faut pas qu'il m'arrive un pépin, un gros pépin (une panne sur une machine) un jour. Là je ne pourrais plus livrer mes clients. Il ne faut pas qu'il m'arrive de gros pépins. »</p> <p>« C'est beaucoup plus difficile, je n'imaginai pas que, c'est si difficile que ça. Moi je pensais qu'il y aurait moins de soucis, vraiment vraiment vraiment. Je pensais qu'avec un bilan, on voyait une marge qui est constante, sur les trois dernières années. Je me suis dit voilà on fait pareil. Je n'ai rien changé sur le mode opératoire. Malgré ça, j'ai une explosion de consommation de bois. Je ne sais pas pourquoi. Ma marge a baissé. Je n'ai aucune explication, et pourtant c'est mon métier. Et c'est trop tard, c'est arrivé il y a un an. Je ne sais pas... je ne sais pas... »</p> <p>« En difficulté, j'ai eu mon assureur qui m'a résilié le contrat l'année dernière en mois de novembre, et je n'ai plus d'assurance. Il s'est désengagé de tout ce qui est bois. Du coup j'étais obligé de prendre un nouvel assureur qui coûte 6000 euros de plus par an. J'ai eu ce problème du fournisseur espagnol qui a été liquidé, et du coup j'achète mon bois à 10%de plus. Ça fait à peu près 20.000 euros de plus. »</p>
	Intérêt social vs intérêt économique	« Là il y a une difficulté mais c'est à moi de gérer : il y a un salarié qui boit de l'alcool. C'est à moi de gérer. Je ne vais pas m'en débarrasser par ce que c'est quelqu'un qui est bien quoi. »
OMEGA	Gérer sans tout connaître	<p>“Ce qui est difficile c'est de reprendre une boîte et que vous n'en savez rien du tout. Je n'étais pas de ce métier. Vous reprenez une activité et vous ne savez pas ce qu'il y a dedans. Même si vous analysez les comptes etc. C'est comme si vous achetez une paire de chaussures mais vous pouvez essayer que la boîte. »</p> <p>« C'est la planification, c'est encore une fois, aborder un sujet que vous ne maîtrisez pas, forcément. Il faut prendre des décisions sur des choses que vous ne connaissez pas. C'est ça ce qui est difficile. En plus, c'est un marché que vous ne connaissez pas, vous ne savez pas comment attraper le truc. »</p>
	Apprendre beaucoup de choses rapidement	<p>« C'est d'arriver dans un contexte : vous ne connaissez pas les gens. C'est ça qui est excitant et difficile. Vous ne connaissez pas le marché, la boîte, les produits, et il faut tout apprendre et assez vite.»</p> <p>« C'est se mettre beaucoup plus sur l'opérationnel et de comprendre vraiment tout ce qui est client comment il fonctionne,</p>

		comprendre tout le processus, rentrer dans le détail du produit, et puis après de se projeter : qui on va aller voir, la charte à mettre en place, où c'est qu'on va se développer. »
	Être seul tout en étant entouré	« Quand on rachète une boîte on se bat pour faire partie d'un tout. Quand on arrive dans une structure et qu'on va se porter un peu par la structure et qu'on va pouvoir ajuster, en fait non c'est vous qui du jour au lendemain vous devez tirer la structure, la porter entièrement alors que vous ne savez pas comment ça fonctionne. »
	Attentes vs réalité	« Moi, je ne pensais pas vraiment reprendre une entreprise qui allait bien. Depuis un petit moment que d'un coup boom quand vous reprenez, vous reprenez comme ça. Ça, c'est douloureux parce que vous voyez que ça ne va pas et que n'avez rien à faire. Vous essayez mais c'est difficile. Pour moi c'est ça la grosse surprise. »
	Acquérir sa légitimité en présence du cédant/co-repreneur+ continuité vs changement	« Au début vous êtes là, vous essayez de vous faire accepter par l'équipe. C'est de connaître les gens. Ce n'est pas facile de connaître les gens. Vous devez vous faire accepter par l'équipe, trouver sa place dans une organisation, dans son fonctionnement, venir en remplacement de quelqu'un, « ah c'était mieux avant » « toujours c'était mieux avant », arriver à imprégner la société et le fonctionnement de votre marque tout en sorte de préserver l'équilibre pour que ça continue à fonctionner bien. »
	Se faire aider sans réduire la productivité de l'aidant	« Prendre le temps qu'il faut des gens sans trop le prendre non plus pour apprendre, d'apprendre avec eux mais pas trop d'énergie et du temps parce qu'encore une fois une personne qui ne fait pas le job ça se ressent tout de suite dans l'activité. »
	Accompagner l'employé sans le déresponsabiliser	« Cela étant, le fait d'être très opérationnel, et d'être très concret ça déresponsabilise aussi certaines personnes. Il faut faire attention de ne pas l'être trop. C'est difficile à gérer. »
	Être seul testé par plusieurs	« On est testé, peut-être la difficulté qu'on est testé par tout le monde : testé par les clients, testé par l'équipe, testé par les

SIGMA	personnes	fournisseurs, par tout le monde. Voilà c'est peut-être ça la difficulté, la capacité à être testé par tout le monde. »
	Continuité vs changement	« Ah s'il y a une chose qui est difficile, c'est qu'on ne connaît pas l'entreprise, comment elle était avant que l'on reprenne, parce qu'on n'était pas dedans. Pour celui qui n'était pas dedans en l'occurrence, moi je n'étais pas dedans, il y a des gens qui ont repris des entreprises où ils ont travaillé, là le paradoxe entre l'avant et le après, pour moi c'est super difficile. »
	Gérer les paradoxes humains	« Ce sont plus les humains qui apportent les paradoxes que les situations elles-mêmes. C'est-à-dire, je veux une augmentation de salaire, mais je ne suis pas présent ou je ne suis pas à l'heure tous les matins. C'est un peu paradoxal. Si tu veux une augmentation, tu as intérêt à te montrer dans le bon sens. C'est l'humain qui va apporter le paradoxe. »
	Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise	« C'est de s'oublier, et de tout faire pour l'entreprise, pour les clients, pour l'équipe, pour atteindre une bonne situation financière et de s'oublier personnellement. Je crois que ça c'est un risque, c'est sûr que c'est un risque, difficile. Je ne sais pas...je ne me rends pas trop compte. »
	Vie privée vs vie professionnelle	« Les journées sont tellement pleines remplies à rebord que c'est éprouvant physiquement. Même si je suis en forme, je me rends compte que c'était ouf. Ces journées où il n'y a pas de repos, pas de répit... [] mais dans le difficile, ce sont les journées remplies, c'est peut-être ça. C'est physiquement exigeant. »
	Liberté vs responsabilité	« Le sentiment, le plus fort que j'ai eu quelque mois après avoir repris, pendant la première année, notamment dans une super grande boîte, c'est le sentiment de liberté, le total liberté. C'est assez grisant, c'est assez fou, ce sentiment-là. On peut décider d'aller voir un client ou un prospect, un fournisseur ou quelque chose, de dire oui, de dire non. Je décide de tout. C'est un sentiment super fort, après on est libre de tout. On est libre aussi de prendre tous les risques, libre de tous les échecs. Cela va dans les deux sens, mais au moins on sait pourquoi on fait, c'est ce que je cherchais d'ailleurs, dans le côté des succès ou échecs c'est plaisant. »

	Attentes vs réalité + intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise	« Parce qu'en l'occurrence je me suis trompé parce que je considérais qu'en reprenant, je pourrais me payer un salaire immédiatement. J'ai repris il y a deux ans de maintenant et je ne me suis pas encore versé de salaire. L'entreprise n'a pas...ça va soulever certainement des sujets liés aux tensions ou des paradoxes. »
GAMMA	Se montrer fiable à la suite d'une liquidation	« C'était difficile de renouer la confiance avec les clients et les fournisseurs. C'est la difficulté de partir de -0, les gens ne veulent pas travailler avec nous. »  « Ce qui est difficile c'était de garder les clients à l'issue d'une liquidation et de créer un réseau de fournisseurs. »
	Vendre vs collecter les créances	« Aussi les activités liées au business, des problèmes de trésorerie : on doit être payé pour payer les fournisseurs. Une machine c'est un an ou 18 mois, donc on doit envoyer pour garder une trésorerie. »
	Opérationnel vs stratégique	« Le fait d'être soumis à tout un tas de sollicitations et d'arriver à trouver le temps pour réfléchir et demain. Ce qui est le plus dur dans l'histoire, c'est le fait qu'on est dans l'opérationnel et moins dans la partie stratégique, la partie réflexion. »
DELTA	Communiquer son ignorance vs garder le contrôle (ou rester maître)	« Je vous ne cache pas que c'est un peu compliqué, mais on a quand même un peu d'expérience. On apprend vite. Je pense dire à quelqu'un que vous ne savez pas faire, ce n'est pas grave. Ce qui est grave, c'est de lui faire croire, comme vous savez faire, et prendre de mauvaises décisions. Là les salariés le verraient tout de suite, alors que quand vous leur dites j'ai besoin d'apprendre ça, il n'y a pas de problème, parce qu'on leur dit qu'on ne sait pas faire et ils nous l'apprennent. Ils préfèrent ça. »
	Apprendre le détail vs apprendre le tout	« Il faut connaître les produits. Il faut connaître la façon de les mettre en œuvre. Il faut connaître les processus de l'entreprise. Il faut tout apprendre. Comme si demain vous achetez une boulangerie, il faut que vous appreniez à faire du pain. Il faut que vous appreniez pourquoi on utilise telle farine plutôt qu'une autre. Il faut que vous sachiez à quelle heure il faut commencer à travailler. Il faut tout apprendre. Nous c'est ce qu'on fait, on apprend. Après si vous voulez ce qu'on sait faire, c'est gérer une entreprise. Donc on sait discuter avec les banques et on sait bien faire certaines choses. Mais le métier lui-même on ne

		le connaît pas. Il faut l'apprendre. C'est difficile. »
	Rester dans des locaux inadaptés vs déménager	« Notre difficulté c'était le problème de locaux qui étaient trop petits, dans lesquels on ne pouvait pas travailler... [] Le dirigeant avait une entreprise qui marchait très bien mais dans des locaux qui étaient complètement inadaptés. Donc, on a pu déménager. »
	Se faire accepter face à des résistances	« La première difficulté c'est le personnel... [] Difficile parce que quand on a racheté l'entreprise, le dirigeant souhaitait vendre l'entreprise à quelqu'un d'autre. Du coup, il avait dit à ses salariés, que c'était une autre personne qui allait racheter l'entreprise. Au dernier moment, on lui a proposé un prix supérieur. Du coup, il a changé d'avis. Ce qui a été un peu compliqué pour les salariés. Il a expliqué pourquoi il nous a choisis. Donc ça été un petit peu compliqué pour les salariés. On a un salarié important qui est parti. »
	Prévisions/attentes vs réalité	« Vous voyez, des choses comme ça, vous êtes confronté à des difficultés que vous n'avez pas forcément anticipé au départ. Je pense que c'est vrai dans toute entreprise que vous reprenez. »
LIMA	Vie privée vs vie professionnelle	“ C'est un ami, réciproquement, il y a une sorte de déséquilibre : dans l'amitié, pour l'un l'amitié a un prix, et pour l'autre il n'y a pas forcément un prix. Peut-être que l'un est prêt à s'asseoir parce qu'il y a le patrimoine familial est en jeu, alors que pour l'autre, il n'y a pas autant de pression par exemple. Du coup, on se rend compte qu'on discute avec quelqu'un qu'on pensait qu'il était plus qu'un ami que ça. Donc il peut y avoir un sentiment de trahison. Il peut y avoir une gêne à parler. Moi, c'était mon cas. Il y a des choses qu'il m'a dites, j'aurais dû lui demander de les écrire. Comme c'est un ami, je n'ai pas demandé d'écrire. Si ça n'était pas un ami, j'aurais demandé d'écrire. Je ne lui ai pas demandé d'écrire. Deux semaines après je reviens, il disait : non, je n'ai pas du tout dit ça. Je pense juste qu'il a perdu de la mémoire ou qu'il était gêné. Il est revenu sur ce qu'il m'a dit et n'avait pas écrit, etc. Vous voyez, cela était rendu plus compliqué à cause de ça ; parce qu'on était amis. Mais aussi parce qu'on était amis, qu'il a voulu me vendre son entreprise. Il y a du pour et du contre. En tout cas, moi certainement, j'ai réellement vu le problème. Si moi je vendrai, j'essaierai de ne pas vendre à des amis par exemple, pour éviter ça, parce que le risque c'est de perdre un ami. Je trouve que ça a de la valeur. »

Intérêt économique vs intérêt social	« Parce que déjà acheter c'est un équilibre difficile. Il faut s'accorder sur un prix. En plus, on doit une valeur à une vie quelque part, l'entrepreneur qui a consacré sa vie à son entreprise. A la fin de sa vie professionnelle, il la vend, quelque part. Il y a beaucoup de choses qui sont vendues avec tout ça : il y l'actif et le passif, l'argent mais aussi, son efficacité, sa performance, son intelligence, sa reconnaissance, la trace qu'il laisse dans le monde, sa vie professionnelle. C'est le début de la retraite, il y a le patrimoine familial qui est en jeu. Donc il y a des pressions de la part de la femme, de la famille, des enfants et tout, donc ça c'est déjà toujours prêt. Cela fait beaucoup de pressions. »
Attentes vs réalité	« Ce qui est difficile je pense c'est qu'on doit acheter son travail. C'est un peu un pari : avant qu'on achète, on est dans une logique de séduction, de négociation. Donc c'est la phase très instable, très excitante aussi. C'est passionnant. On se projette beaucoup dans l'avenir. On crée les attentes aussi. On crée des attentes pour soi etc. Tout à coup, du jour au lendemain, après avoir signé, c'était le monde d'avant et le monde d'après. Non c'est fini la négociation, la séduction. On découvre les salariés. Cela n'a pas été mon cas parce que moi j'ai été en immersion avant. Mais généralement, on les découvre à ce moment-là. Donc ça peut être le moment de prise de conscience, où on a trop idéalisé et on a trop espéré, donc il y a un risque de décevoir ou de déçu. »
Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise	« En plus, on s'engage très personnellement, notamment sur ses finances personnelles. Donc c'est quand même un choix fort. On met toujours les pieds quelque part, dans des endroits qu'on ne connaît pas, parce qu'on découvre le métier, les équipes. »
Changement personnel ou changement de rôle	« Il y a un changement de vie quelque part, et pourtant on ne peut pas faire marche arrière. On est engagé. On a signé. On est le patron. On doit assumer. On est là pour rembourser sa dette. Donc, il y a un changement de casquette, en changeant la nature du quotidien et du travail, qui représente des risques, qui crée de l'appréhension. C'est quand même difficile. »
Être seul(e) tout en étant entouré(e)	« Et ça il n'y a personne pour vous encourager, pour vous aider. Si vous faites faillite, vous faites faillite. C'est assez cruel comme monde. Il n'y a pas de cadeaux. Donc c'est un monde assez dur, c'est dur. »  « Comme finalement je suis majoritaire, je n'ai pas de conseil d'administration. Donc, je consulte vraiment systématiquement

		le comité de direction sur ces choix-là. Mais finalement, c'est moi le décideur, quand même je m'embarrasse. »
	Couvrir les charges sans avoir des revenus	« Si mon marché s'effondre, moi je perds. Je perds 250 000 euros et je peux vous dire que ça va rendre notre vie difficile. On prend un risque élevé, c'est quand même dur. »
XRAY	Apprendre le détail vs apprendre le tout	« C'est un métier où il faut être vraiment très très complet. Il faut vraiment couvrir des sujets que vous avez dans très peu de métiers. Même quand vous dirigez une entreprise par exemple, quand vous êtes directeur général, vous n'avez pas tous les aspects d'un chef d'entreprise. »
	Continuité personnelle vs changement personnel	« Ce qui vous manque en étant directeur général, c'est que ce n'est pas votre argent, et quand c'est votre argent, ce n'est pas pareil. Donc, si vous êtes salarié, si ça ne marche pas, vous avez Pôle emploi, qui va vous payer. Quand vous êtes chef d'entreprise, il n'y a personne, c'est votre boîte de secours. Donc vraiment il faut bien réfléchir à ce que vous voulez faire. Sachant que le taux d'échec est énorme. »
	Attentes ou prévisions vs réalité	« Oui j'en ai vécu les périodes difficiles. Parce que, en effet, tout ne se passe pas forcément comme vous l'avez désiré...[] Par exemple, vous reprenez une entreprise et vous vous rendez compte finalement que ça ne va pas se dérouler comme vous le pensiez. Les clients ne sont pas au RDV, votre message commercial ne répond pas. »
KILO	Certitude vs incertitude	<p>« Est ce qu'on reste sur notre recrutement, où l'activité est plus incertaine. C'est peut-être le choix difficile, qu'on a à faire aujourd'hui . Mais bon, on a tranché. On reste sur notre ligne de conduite. On recrute, parce qu'on a confiance, dans ce qui va arriver pour l'entreprise, plus largement c'est compliqué. »</p> <p>« Et puis les événements externes qu'on maîtrise pas : quand on est salarié, on a quelque chose qui tombe un peu tous les mois, quoi qui se passe. Même si on est acteur de l'entreprise, ce n'est pas du tout la même chose que quand on est entrepreneur et repreneur. C'est un peu toujours la même démarche, la réussite passe par notre investissement aussi personnel, dans la réussite de l'entreprise donc ça on a des périodes de doutes. On a des périodes oh non ça ne va pas du tout. C'est là où les proches, là où l'association est forte, parce que voilà ce qu'on vit actuellement le Covid, il y a un pont</p>

		complet de certitudes, qui saute, qui vole. Il faut construire quelque chose autour de ça. »
	Avoir seul beaucoup de rôles	« La difficulté c'est de concilier plusieurs métiers, c'est la capacité à être une des chevilles ouvrières de l'entreprise, que ça soit technique ou commerciale, en fonction de ce qu'on va apporter en valeur opérationnelle dans l'entreprise, qui est un rôle à tenir. Mais à côté de ça, il y a le rôle de dirigeant. Ce n'est pas juste se garer la voiture devant la boîte mais c'est la partie administrative, la partie RH, la partie financière de l'entreprise. C'est de réussir à jongler avec toutes ces notions...[] C'est ça la grande difficulté, c'est de concilier tout ça. Plus l'entreprise est petite, plus il faut concilier de métiers. Si vous reprenez une entreprise où il y a 20 ou 30 salariés, vous n'avez pas la même démarche, forcément. »
	Être seul à contacter tout le monde ou bien gérer le tout vs gérer individuellement	« Si vous reprenez une entreprise où il y a 20 ou 30 salariés, vous n'avez pas la même démarche, forcément. Nous la structure hiérarchique, les salariés et nous quoi ! Il n'y a pas de chef de service. Il n'y a pas de chef de département. Il n'y a pas de DRH. Il n'y a pas de responsable comptable. Dès qu'on a une entreprise de 20, 30 ou 50 employés, il commence à y avoir des niveaux hiérarchiques intermédiaires. Forcément on agit différemment. Là c'est tout le monde en direct. »
	Acquérir sa légitimité en présence du cédant+ continuité vs changement	« Et puis peut être pas la peur mais l'appréhension d'être comparé surtout en reprenant une entreprise aux fondateurs, qui ont imprimé et créé l'ADN de la société. Comment reprendre cet ADN et comment modifier génétiquement mais de manière très mesurée. Si je vous l'imageais ça serait ça. »
	Continuité vs changement	« On n'a vu personne avant le premier jour. Donc ça aussi c'était un peu chaud, et de notre côté et de leur côté parce qu'eux aussi très inquiets. »
	Vie privée vs vie professionnelle	« On a une forme de pression qui se met en place, forcément par les engagements qu'on a pris. Le rachat d'une société ça a un coût qu'il faut réussir à avoir un résultat pour rembourser déjà les emprunts que l'on fait sur sept ans ou huit ans ou six ans. On s'engage et on engage notre famille. On engage un peu nos proches aussi, donc il y a cette vigilance à avoir. »

	Apprendre beaucoup de choses rapidement	« Des doutes face à l'expertise technique, parce que là le challenge est vraiment pour moi et pour Patrick. On s'attaque à une société avec une grosse expertise technique, qui est basée sur les hommes, et dont un des fondateurs Hervé qui est avec nous. Donc on a un peu une course contre la montre, pour capitaliser un maximum de choses, avant son départ et voilà. Puis les mois passent on dit mince il reste plus de deux ans avant qu'il parte et faisons bien, allez on connaît 10%, 15% de ce qu'il sait. Donc comment on réduit ce gap, on sait qu'on ne sera pas à 100% dans deux ans, mais est ce qu'on sera à 40% ou à 70% donc c'est ce doute-là qui traîne fort dans cette reprise. »
	Aversion au risque vs prise de risque	« Après ouais, on a eu des frottements de plus avec Patrick mon associé, mais qui est normal, puisqu'il y a un optimiste et un prudent. »
LAMBDA	Apprendre des connaissances tacites détenues par d'autres personnes	« Ce que je suis en train de changer, c'est beaucoup dans le système d'informations. Il y avait beaucoup de choses qui étaient dans sa tête. Il y avait énormément d'informations qui étaient existantes : suivi du chiffre d'affaires, des fiches clients, par machines, le seul problème c'est l'exploitation des informations. Vous aviez un fichier alimenté par l'assistante pour suivre le chiffre d'affaires, à la main sous Excel, mais quand même rempli à la main. Il y a des risques d'erreurs, de petites erreurs à droite et à gauche. Vous avez des fiches de clients dans un autre type de fichiers, toutes les propositions commerciales de la nuit de temps mais aussi sur le fichier Excel. Pareil, vous avez le fichier de suivi des opportunités potentielles en cours, les chaudes les froides etc, dans un autre fichier...une multitude d'informations. Puis, quand je demandais au cédant tel truc, ah bah oui il faut regarder. On a fait telle proposition, il n'y a pas très très longtemps. Donc, partez à la recherche etc. Et puis, vous vous rendez compte que le pas très longtemps, c'était-il y a trois ans ou quatre ans. »
	Avoir seul beaucoup de tâches/rôles/responsabilités	« C'est quand vous venez d'un environnement de grand groupe, il y aura forcément quelqu'un qui pourra répondre à votre demande. Vous avez un problème juridique, vous avez un service juridique en interne. Vous avez déjà l'habitude de travailler avec les avocats. Il y a un problème informatique, il y a un service informatique. Il y a un problème je ne sais pas quoi, il y a les services généraux. Il y a une fuite, j'appelle le plombier qui s'en occupe etc. Vous êtes dans une petite structure, c'est vous qui avez toutes les casquettes. Il n'y a plus de papier toilette, bah c'est vous. Je caricature un peu mais c'est vous. Il y a un problème il faut trouver un avocat, la personne qui a la solution c'est vous, donc c'est ça qui est difficile. »
	Gérer des problèmes initiés	« Quand on a un problème sur une machine, qui a été livrée avec quelques problèmes de répétition etc, qui ont duré 6 mois,

par d'autres personnes (hérités)	je venais de reprendre une société. Vous avez le client qui vous appelle : attendez, 1, la machine a été livrée avec quatre mois de retard, 2, ça fait un mois que vous me l'avez installée et ça ne fonctionne pas. Vous intervenez une première fois, ça ne fonctionne toujours pas. Vous faites un truc, ça ne marche plus. Vous n'arrivez pas à vous sortir du truc. Et en fait vous n'êtes pas à l'origine de la vente. Vous arrivez là et c'est vous qui allez gérer. Le client vous ne le connaissez pas. Vous prenez le plein fouet, un client mécontent, avec qui, vous enchaînez problème sur problème. C'est une situation à laquelle je m'y habitue. C'était un peu dur à vivre parce que je n'aime pas les situations conflictuelles. »
Acquérir sa légitimité en présence du cédant/co-repreneur	« Après vis-à-vis des clients, la difficulté c'est que les clients l'appellent lui directement. Cela arrivait sur son portable. Mais voilà sur ça je n'ai trop de griefs à lui faire car je pense qu'il a été relativement « fair ». Il n'a pas mis les bâtons dans les roues. »
Interdépendance vs individualité	« Moi j'ai besoin d'enrichir ma compréhension des fonctionnements des clients. Parfois c'est un peu tendu quoi. Lui, il est en intervention. Il ne rappelle pas ou il ne prend pas l'appel tout de suite. Donc voilà un peu de tension quelquefois. »
Continuité personnelle vs changement personnelle	« Moi aussi ce qui m'a changé : la société a eu des hauts et des bas. Je n'avais jamais vécu dans un environnement où la première chose que je fais le matin, en me levant quasiment, ou en arrivant au bureau, c'est regarder la trésorerie, tous les jours. Quand vous êtes dans un grand groupe, il y a des groupes, la trésorerie je ne la regardais jamais parce que je savais qu'en permanence j'avais 3,4, 5, 10, 15 millions d'euros sur le compte. Là, ce n'est pas tout à fait ça. Ce sont les gros changements. »
Être proche du terrain vs prendre du recul	« Le changement quand vous venez de grand groupe et que vous avez piloté des équipes, vous êtes moins productifs directement. C'est-à-dire vous manager, vous donnez les orientations. Ce n'est pas vous qui faites. Là, si ce n'est pas vous qui appelez les clients... qui les appelle ? Mais globalement, je n'ai pas d'équipe à ce stade. Je n'ai pas d'équipe commerciale. Les marchés et les clients c'est à moi de le faire. Vous donnez une présence un peu différente. Mais bon, je le savais, ce changement n'est pas si ...Il faut s'adapter aussi. »

<p>Gérer un employé avec deux statuts (à la fois co-repreneur et employé)</p>	<p>« Ah bah la situation la plus compliquée. Oui des situations difficiles oui j'en ai quelques-unes : la relation avec mon technicien. Ce n'est pas simple. Lui il est associé mais ce n'est pas si simple. Lui, il a toujours l'autonomie très forte. C'est tendu, il y a eu des hauts et des bas. »</p>
<p>Se sentir seul tout en étant entouré</p>	<p>« L'autre sujet qui est souvent difficile c'est que vous êtes tout seul. Souvent la solitude du dirigeant, je la mesure complètement. C'est à dire vos problèmes, avec un salarié que ça ne se passe pas bien, vous n'avez pas beaucoup de monde à qui en parler. »</p>
<p>Couvrir les charges sans avoir de revenus</p>	<p>« Oui après comme vous êtes dans une période de crise, c'est difficile. On n'a pas vendu ...Moi j'ai repris en avril. Le cédant les quatre premiers mois n'a pas vendu, de machines. Quand vous avez aucune offre qui se concrétise, et que vous vous dites mais là si dans un mois on n'a pas encaissé, comment vous faites pour payer les gens. Quand vous commencez, ce ne sont pas les situations dont vous rêvez quoi ! Ce sont des passages aussi difficiles. »</p> <p>« On n'a pas franchi le cap pour dire et bah maintenant quoiqu'il arrive on est sur un chiffre d'affaires qui est entre 1.6 millions ou de 2 millions. Je suis toujours à fleureter entre, la ligne d'équilibre. Il suffit que je vende une machine de plus je suis bénéficiaire. Et puis, si je fais une en mois, je suis dans le rouge. On est toujours dans une espèce de précarité. C'est ça qui est un peu difficile. »</p>
<p>Recruter dans une situation incertaine vs garder le statu vs quo</p>	<p>« Je cherche à embaucher un commercial, un technicien. J'avais lancé le processus de recrutement il y a deux mois, et je fais quoi aujourd'hui ? C'est un exemple de dilemme difficile. Je ne sais pas si on va facturer dans les mois qui arrivent. J'embauche ou je n'embauche pas. J'en ai besoin mais est ce que je peux me le permettre dans les six prochains mois. C'est un type de décision difficile. »</p>
<p>Être seul à gérer plusieurs problèmes en une courte période</p>	<p>« Des difficultés un peu d'entente et de relationnel avec le technicien qui accepte plus au moins ce changement. C'est le premier point, conjugué à des difficultés de trésorerie et commerciales. J'ai cumulé pas mal de difficultés en peu de temps quoi. Je ne m'attendais pas à cela. »</p>

<p>Attentes vs réalité</p>	<p>« Je ne pensais pas cumuler toutes ces difficultés. Je pensais que commercialement, la transition, ça allait continuer sur un rythme sans rupture. Là, il y a eu un gros à-coup. J'avais plutôt anticipé le relationnel qui ne serait pas simple mais le coup commercial et les répercussions financières je ne m'attendais pas à ce creux. Même le cédant, il disait : bah je ne comprends pas. Je ne suis jamais resté une période aussi longue...tout le monde était un peu inquiet quoi. »</p> <p>« Moi j'ai pris mon propre expert-comptable, qui est basé à Lyon, ça veut dire qu'il faut fonctionner à distance. Il faut lui renvoyer des éléments. Mon assistante n'avait pas l'habitude de faire ça de manière rigoureuse. Là, je me suis rendu compte au bout de six mois que ça ne fonctionnait pas très bien, ce qui a créé des tensions avec l'expert-comptable. Moi, je ne l'ai pas satisfait du rendu. Lui il n'est pas satisfait de la façon dont ça s'est passé. Finalement il me dit bah voilà, parce que j'ai anticipé un volume horaire de travail. Finalement on a complètement explosé le budget. Alors c'est vrai je le connais. Il me dit on a complètement explosé le budget. Voilà c'est compliqué. »</p>
<p>Préférences/valeurs du repreneur vs valeurs du cédant</p>	<p>« Parce que voilà il a une vision de voir les choses qui est différente de la mienne, pour lui c'est plus important d'avoir une commande plutôt que d'avoir le règlement d'une facture. C'est un peu facile, pour moi. Les deux sont importants...] J'ai une façon différente de dire aux gens. Moi je n'aime pas mentir. J'aime que les choses soient claires et assez transparentes. Je ne veux pas m'engager encore une fois sur des choses que je ne sais pas faire. En revanche, Lui, il était plutôt : il n'y a jamais de problème. Puis une fois qu'on arrive dans le truc, ah non mais attendez on s'est mal compris. Ce n'était pas tout à fait comme ça. Et donc vous entrez dans des situations qui sont un peu compliquées. Je n'aime pas ce genre de situations de non-dit...] Lui, ça ne le dérange pas d'aller voir le client, partir à 9h du bureau pour arriver chez son client à 11h. Moi je suis plutôt du style partir à 5h du matin pour arriver au client à 8h pas de soucis. Je l'ai un peu violenté sur les horaires. »</p>
<p>Certitudes vs incertitudes</p>	<p>« Même si on dit quand on fait un business plan. De toute façon ça ne sert à rien. Quoi qu'il arrive, ce serait...La réalité serait différente. Je ne m'attendais pas à une réalité aussi différente. »</p> <p>« On n'a pas franchi le seuil, qui nous permet d'être beaucoup plus serein, au moins dans le petit accident on va vite fait de retomber dans une situation difficile, et c'est vrai là avec la crise, le coronavirus, on a fait un bon début d'année, c'est bien simple, on a fait en 3 mois, on va dire quasiment 80% du chiffre d'affaires de l'an dernier, en trois mois. C'est plutôt un bon démarrage d'année, et puis là c'est le coup, tout s'arrête, c'est-à-dire tout ce qu'on a prévu, on avait plein de salons, les salons sont arrêtés, c'est-à-dire moins de contact, moins d'opportunités futures. Le fait qu'on soit arrêtés pendant 2 mois ce n'est pas très grave, on a fait peu de trucs à distance, on n'a pas facturé mais le vrai problème, aujourd'hui les clients avec lesquels on était en discussion sur des projets d'investissement, ces projets là quand est ce qu'ils vont repartir ? Je n'ai pas cette visibilité, moi ma crainte ce n'est pas là pour aujourd'hui, parce qu'aujourd'hui avec le bon début d'année qu'on avait</p>

		fait, tout est serein financièrement mais ma prochaine commande quand est ce que je l'aurai parce que tous les clients disent avant d'investir je dois savoir si mon activité va démarrer ou pas. »
KAPPA	Se focaliser sur le management interne vs suivre l'évolution de l'environnement externe	« Ce qui est difficile c'est que finalement on est là tout seul dans la nature on va dire et que finalement tant qu'on n'y est pas on ne se rend pas compte du nombre de choses qu'on a à gérer. Surtout au niveau de l'administratif ou des choses comme ça, c'est vrai que c'est très chronophage cet administratif et c'est vrai qu'il y a des fois, on est un peu lâchés là-dedans, en n'ayant pas forcément les contacts qu'il faut, donc quelquefois on dépense beaucoup d'énergie et beaucoup de temps à essayer de trouver les bons contacts et essayer d'avoir les bonnes informations, notamment en droit de travail ou des choses comme ça où les règles évoluent assez rapidement, souvent c'est assez compliqué de se tenir au courant de tout ça. »
	Couvrir les charges sans avoir de revenus	« Bah la difficulté c'est qu'on s'est retrouvé avec une perte d'exploitation pendant deux mois et ce qui énorme à l'échelle d'une année. Et donc effectivement à l'heure actuelle, il faut absolument trouver et faire en sorte de minimiser cette perte sur le fonctionnement de l'entreprise. Et voilà il a fallu recourir à des prêts pour combler aussi une partie du manque à gagner donc voilà ! Ça ce sont des choses qu'il va falloir gérer par la suite. Et puis voilà on a à l'heure actuelle toutes les mesures sanitaires qui sont à mettre en place. C'est quelque chose relativement lourde à l'heure actuelle. »
	Subir/gérer les problèmes initiés par les autres	« Moi la plus grosse difficulté quand j'ai repris, j'ai eu des soucis notamment au niveau administratif, pour tout ce qui est URSAF, déclaration avec les impôts et tout ça. On a mis énormément de temps en fait à que l'entreprise soit bien mise dans le circuit de ces administrations et du coup, ça a entraîné au départ, le fait qu'ils n'arrivent pas à nous trouver, ils ont changé aussi à un moment donné de logiciel et ça a créé des tensions parce qu'on a eu des retards de paiement alors que ce n'était pas voulu. Pendant 6 mois, on a eu une vraie problématique là-dessus pour que tout se mette bien en place au niveau administratif, de l'administration. Donc c'était le plus gros problème. »
THETA	Certitude vs incertitude	« La difficulté est de se faire une idée objective et précise de quelque chose qui est complexe et qu'on peut par définition ne pas complètement analyser et comprendre de l'extérieur. Donc je pense quel que soit les efforts et le temps qu'on prend pour faire cette exercice-là, il y a une part d'inconnu qui est importante et moi je pense qu'il faut se dire quel que soit la clarté de l'image qu'on s'est faite de la situation, même de la situation actuelle sans parler de l'avenir mais quel que soit le niveau de détail qu'on pense avoir atteint, il y a de toutes les façons, en premier lieu sur le plan humain, de fonctionnement d'une équipe ou du relationnel avec les différents acteurs extérieurs et internes, il y a une grosse part d'inconnu qui persiste et

		<p>peut être moi j'en avais pas conscience. »</p> <p>« C'est difficile où on n'a ni des contrats fermes, ni des prévisionnels très établis, même avec nos clients récurrents, et bon, ça je pense que c'est dans tous les secteurs c'est la même. Donc c'est très difficile de faire face à tout le monde avec aussi peu de visibilité et d'anticipation et évidemment de certitude sur ce qui va se passer à quelques semaines de nos délais. »</p>
	Acquérir sa légitimité en présence du cédant/équipe expérimentée	« Je pense que j'aurais des difficultés à faire des changements, rapides en profondeur, sans une crédibilité montrée auprès de l'équipe, et en particulier auprès des deux cadres qui avaient chacun dans leur domaine, une grande expérience, et une ancienneté. »
	Être une petite entreprise dépendante d'un ou deux grands clients	« Des situations difficiles à gérer oui on a traversé quelques-unes, l'annonce de nos grands comptes qui nous expliquent qu'une part très importante du travail qu'ils nous confiaient, un contrat annule qu'ils ont perdu et qu'ils nous annoncent ça à la veille de vacances de Noël...ce sont des moments qui sont difficiles à encaisser. »
	Planifier face à des demandes fluctuantes	« Après une des difficultés pour nous c'est la gestion des plannings et des ressources parce qu'on a très peu de visibilité sur l'activité et on a des clients qui nous envoient des commandes de pièces avec des délais toujours plus courts, et avec des fluctuations qui peuvent être très importantes y compris des clients qui ont des besoins en volume très importants mais très irréguliers. On a régulièrement des cumuls soit de commandes qui font qu'on a du mal à répondre dans les délais et parfois aussi des cumuls de creux qui font qu'on plus de soucis à savoir comment on va occuper tout le monde, et ça peut évoluer comme dans l'autre très vite. Pour de la sous-traitance comme ça qui s'adresse à des clients avec des typologies très différentes, il faut être réactif et avec une petite équipe c'est délicat. »
	Demandes vs capacités	« Bah je repense à l'adéquation entre nos ressources et les fluctuations de la demande. Les difficultés récurrentes c'est qu'on a assez peu de temps avec une période avec une charge de travail à laquelle on ne sait pas faire face complètement, et donc une difficulté importante à tenir les délais que les clients demandent, parce que tout a été rapidement tombé dans une période courte, et pour rapidement après se trouver dans le problème inverse, qui consiste à avoir sur un laps de temps assez court, mais trop peu de demandes ou de pièces à traiter par rapport à notre capacité et à notre effectif. »

	Prévisions vs réalité	« Nous la principale difficulté était de cumuler ça après déjà un mauvais exercice, et donc l'impression qu'au moment où on va repartir, c'était à nouveau reporté. »
UPSILON	Gérer sans tout connaître	« Il fallait bien gérer quand on ne savait rien. On a géré un peu plus à l'instant et puis tout en apprenant. Et au fur et à mesure qu'on apprenait, on a pu passer de la gestion quotidienne à la gestion plus stratégique et prendre des bonnes décisions de changement et d'investissement de rationalisation et d'optimisation. C'est difficile de gérer. »  « Ouais quand on ne sait rien. C'est sûr. Après on a géré d'autres choses dans d'autres univers dans d'autres temps, il faut s'appuyer dessus vous commencez un nouveau métier. »
	Se sentir seul tout en étant entouré	« Au début la solitude pèse en plus parce que vous n'avez pas encore confiance dans les autres et les autres n'ont pas confiance en vous donc l'interface n'est pas encore connectée, votre compagne n'est pas forcément satisfaite de votre propre projet etc., donc beaucoup de solitude difficile à gérer au début. »
	Tâches planifiées vs tâches émergentes	« Ce qui est compliqué c'est quand il n'y a que des urgences à gérer, c'est difficile à vivre, c'est fatiguant, c'est stressant et ce n'est pas valorisant non plus. »
	Réussite vs échec	« Quand on a racheté toute l'entreprise, il y avait 3 magasins, dont un petit magasin dans un centre-ville d'une petite ville, et on a fermé ce magasin, il y a deux ans, et c'est un moment difficile, ça peut être vécu comme un échec, c'est-à-dire d'avoir repris une structure et être obligé de couper une branche. Moi j'ai vécu ça personnellement comme un échec de ne pas avoir réussi à faire continuer. »
	Personnalité vs exigences du rôle + confiance vs méfiance	« En fait, ce que j'ai trouvé difficile dans le métier de repreneur, c'est d'avoir cette agressivité, et d'être méfiant sur tout. Quand on a un tempérament où on fait plutôt confiance, par défaut c'est voilà c'est une grosse difficulté. C'est difficile à vivre. »

IOTA	Gérer sans tout connaître	<p>« La charge de travail déjà parce que quand même on prend pleinement la tête. Il faut arriver à assimiler énormément de choses, dans les produits, dans les manières de faire, ça c'est le premier truc alors qu'on ne connaît pas les produits, on ne connaît pas l'organisation, on ne connaît pas les personnes. Et puis vous le chef, on fait quoi ? Je n'ai aucune idée de ce qu'on fait. Il faut arriver à prendre des décisions alors qu'on ne sait pas du tout. On connaît très peu de choses. Ça ce n'est pas facile. Décider alors qu'on n'a pas l'expérience. »</p> <p>« Mais ce n'est pas quand on arrive comme salarié, où il y a une période de recouvrement petit à petit, là c'est boum dans le bain. »</p> <p>« Moi je pense que la plus grosse difficulté en tant que chef d'entreprise c'est de décider entre nous un peu le référent alors que quasiment on n'a pas d'informations. Donc on fait des paris. »</p>
	Continuité vs changement	<p>« Ensuite, de ne pas vouloir changer trop de choses parce qu'on peut venir me voir, pour expliquer la manière de faire. On se dit ça n'a aucun sens. Ce n'est pas comme ça qu'il faut faire. Sauf si on arrive, on dit op on va changer tout. Les gens vont dire, attends, qu'est-ce qu'il est arrivé ? Il arrive, il change tout. Il faut mettre plus de temps pour faire les choses. Ils perdront leurs repères. Ils ne sauront plus comment se comporter, ce qui est attendu d'eux. Il faut vraiment rassurer et rassurer dans les paroles mais aussi dans les faits, en disant oui continue à faire comme ça. »</p> <p>« Et le dilemme lors de la phase de management post reprise c'est de maintenir la suite telle qu'elle est versus changer. Je pense qu'on est constamment avec le curseur, essayer d'apporter ce qu'on peut. Il y a des choses à changer. On peut le faire et on ne pas le faire trop vite parce que sinon on casse la dynamique. Le paradoxe c'est d'être en avance sur certains sujets et être en retard sur d'autres. Par exemple, avoir un super site web et des machines pourries et de ne pas y arriver. C'est aussi un choix stratégique beaucoup de société donc pas de choix stratégique dans le sens où qu'est-ce que je fais, comment on produit. »</p>
	Être testé par plusieurs personnes	<p>« Pourquoi c'est difficile de trouver du chiffre, parce que l'ancien patron, lui, il a vendu. Ce n'est plus son problème. Donc il n'a pas envie de faire de gros horaires. Il se sent forcément moins impliqué. Par ce que les gens jugent, on va tester... »</p>

<p>Couvrir les charges sans avoir de revenus (Covid)</p>	<p>« Alors qu'on venait d'être confinés, il fallait se remettre dans le contexte. Toutes les entreprises étaient fermées. C'était une situation de fin du monde, Ça n'allait pas du tout quand on allait rouvrir. Les chiffres se cassaient la gueule. Ça dépend encore si le gouvernement interviendrait. Le ministre déclara ça serait bien c'est que les entreprises versent une prime, alors là c'était n'importe quoi ! »</p> <p>« Bon on a souffert, la trésorerie a baissé mais on n'est pas inquiets. Et puis une baisse du carnet des commandes c'est-à-dire que comme tout s'est arrêté pendant un mois. Le problème est que nous on s'arrête pour un mois ? C'est un carnet de commande qui s'arrête. On a 3 mois pour remplir le carnet de commande. La prise de commande commerciale ça prend un mois et toi qui est constant, 2 semaines on le paye sur 3 mois. C'est un peu ça je trouve dommage. Je pense qu'on aurait pu faire une bonne année. »</p>
<p>Attentes vs réalité</p>	<p>« J'arrive dans le développement et tout de suite, on était en mode survie. »</p>
<p>Recruter dans une situation incertaine vs garder le statu vs quo</p>	<p>« Donc là, qu'est-ce que je fais ? Est-ce que je pense du côté gestion ? Je dégage. Il sera embauché par quelqu'un d'autre. Et puis c'est le signal qu'on envoie à nos équipes. C'est qu'on soit plus gestionnaire... qu'on soit plus à l'écoute. Ou est-ce que j'embauche ? En revanche, je parie derrière. Il faut qu'on ait du boulot. Moi mon choix, c'était j'embauche, il est bien. Tout le monde me dit qu'il est bien il faut le garder parce que c'est dur de recruter. »</p>
<p>Certitude vs incertitude</p>	<p>« Le dilemme c'est arriver rassurer parce que si je rentrais dans l'atelier en disant, ohlala on va tous mourir, c'est la fin.... On ne peut pas. Il faut véhiculer un minimum de confiance : allez on va y arriver. Il faut être positif alors qu'on voit la trésorerie tous les mois se dégrader. À un moment donné, ça fonctionnait. On se dit nous-mêmes inquiets. Là, en plus l'État réagit le plus rapidement possible. Mais pendant longtemps on n'a pas su quelles sont les mesures. Et donc il fallait être rassurant et continuer à faire avancer la société et donner des réponses alors qu'on avait aucune réponse d'un point de vue sanitaire (combien ça va durer point de vue économique ? Comment ça allait reprendre d'un point de vue de l'État ?) On ne sait rien. Moi je pense la plus grosse difficulté en tant que chef d'entreprise c'est de décider entre nous un peu le référent alors que quasiment on n'a pas d'informations. »</p>

PHI	Se sentir seul tout en étant entouré	« Moi j'ai été toujours accompagné, j'avais des bras droits, de bons niveaux qui étaient avec moi. Quand on est dans une grande entreprise, on fait plus partie d'un écosystème interne je veux dire. L'écosystème classique, c'est client fournisseurs etc. Mais l'écosystème interne...alors que dans l'entreprise avec une taille comme la mienne, vous êtes tout seul quoi. Vous êtes tout seul à décider. Donc ça pour moi c'était la difficulté principale. »
	Continuité personnelle vs changement personnel	<p>« Ce n'était pas facile par ce que comme je vous ai dit j'ai changé de secteur. Pour moi c'était surtout ça le plus difficile. Le travail de dirigeant. Moi j'ai été dirigeant donc ça n'avait pas changé beaucoup après l'activité commerciale non plus, l'activité de management de l'humain non plus. Les aspects financiers je les avais pas mal travaillé donc ce n'était pas vraiment un problème. Moi la difficulté, l'écueil principal que j'ai eu à surmonter c'était ma non-compétence technique et ma non-connaissance du secteur. »</p> <p>« Je n'ai pas de difficulté de passer du statut du dirigeant salarié à entrepreneur, cela ne m'a pas posé de problème. Je suis passé d'un secteur que je connaissais bien, et au même temps de l'industrie avec des réflexes de qualité, des choses comme ça (la démarche qualité). Même si dans un autre secteur que le mien dans l'industrie, la démarche qualité était connue, elle était acceptée. On avait les mêmes codes. Je suis arrivé dans le bâtiment, la démarche qualité était proche de zéro, donc si je parle de Lean Manufacturing, de cercle de qualité, de diagramme de Ishikawa, de Pareto, des choses comme ça, dans le bâtiment, ils sont complètement largués. Ils ne savent pas ça du tout. Alors que moi cela faisait 30 ans que c'était la conversation qu'on avait tous les jours. C'était très connu. Donc ça pour moi était la difficulté et ça reste la difficulté principale. »</p>
	Subir/gérer des problèmes initiés par les autres ou hérités (cédant) (ou actif vs passif)	« Ce qui est difficile à gérer c'est l'humain c'est-à-dire si vous avez quelqu'un qui est mal intentionné. Par exemple j'ai eu un truc qui n'était pas facile à gérer, j'ai eu un des employés de la boîte que je n'avais jamais vus. Un d'eux, a commencé à faire un prud'homme. Il avait été manipulé pour essayer de nous nuire. Moi je n'avais jamais vu le mec. Il était en arrêt. Il a fait un système. Il s'est fait mettre en inaptitude. C'était au moment où j'ai repris la boîte. Cela faisait 5 ou 6 ans que cette personne était en arrêt de travail. la sécurité sociale a prononcé son invalidité et à partir de ce moment, elle arrête de la payer. C'est l'entreprise qui le paie. Elle le paie ou essaie de le recaser. Si elle n'arrive pas à le recaser, elle doit le licencier pour inaptitude physique, c'est connu. Moi, d'abord, je ne savais pas. Ensuite, comme cela faisait 5 ans qu'on faisait une paie à zéro, on continuait à lui faire une paie à zéro. Normalement, la personne serait venue en disant, j'ai un paiement à zéro et ce n'est pas normal. Et puis, on devrait s'arranger. Excusez-nous et puis on corrige. Il n'a pas fait cela. Il est tout de suite, parti sur un prud'homme. Et voilà ça était difficile parce que vous ne savez pas comment le gérer. Vous recevez une assignation de tribunal. Vous tombez complètement dénué. »

Demandes vs ressources	« C'est plus le fait d'avoir à gérer, des situations tendues difficiles où le client met la pression et à prendre la bonne décision sous forte pression... [] Quand vous avez à rééquilibrer des ressources sur un chantier par ce qu'il y a un chantier qui doit être livré, et que c'est la panique etc...Si vous voulez, notre boulot, à un instant T, on a plusieurs chantiers à gérer. On a des ressources, des compagnons et des employés qui sont affectés à chaque chantier. S'il y en a un où il y a plus de pression, il faut à un moment donné, prendre la décision, qui n'est pas facile de dire, sur ce chantier-là, même si je sais qu'il va falloir avancer, bah tant pis j'enlève des gars, pour les mettre sur un autre chantier. Ça pose des difficultés. Vous êtes sous pression. Vous dites je prends le risque, pour satisfaire un client donc de ne pas satisfaire un autre. Et puis, ça pourrait marcher comme ça pourrait ne pas marcher. Ce n'est pas simple. »
Être seul à gérer plusieurs problèmes en une courte période	« Vous avez des problèmes qui s'enchaînent de partout, c'est vraiment difficile à vivre. Moi, ça m'est arrivé il y a des moments où on était mal en trésorerie. C'est cauchemardesque. Les problèmes de toutes natures qui s'accumulent et qui engendrent d'autres. C'est vraiment un cercle vicieux qui est très très mauvais. »
Interdépendance vs individualité  + continuité personnelle vs changement personnel	« C'est quand même assez différent...avec les employés, la difficulté, la caractéristique principale est qu'encore une fois, ne connaissant pas le secteur, j'ai été complètement dépendant d'eux sur tous les aspects techniques. Ce qui n'était généralement pas ce dont j'avais l'habitude. J'avais l'habitude de naviguer dans un univers où techniquement, même si je n'étais pas le spécialiste, j'avais un très bon niveau technique qui me permettait d'y faire face. »
Couvrir les charges sans avoir de revenus	« L'autre chose c'est de s'assurer de la charge du travail, qu'on a du travail, qui est garanti. C'est le deuxième souci. C'est de faire en sorte que, prévoir d'une manière ou d'une autre qu'il y a du travail, jour, semaine, mois année qui viennent. C'est la manière de pérenniser l'entreprise. Moi je vois comme ça. L'intérêt c'est que l'entreprise soit pérenne et non pas qu'elle coule de l'eau. »
Continuité vs changement	« La difficulté quand vous reprenez une entreprise qui tourne, c'est de se dire, comme en ayant une horloge suisse quoi ou pas suisse d'ailleurs, vous faites en sorte que vous la remonter bien tous les soirs, bien comme il faut. Vous mettez de l'huile dans les rouages. Vous n'allez pas commencer à changer les rouages, en disant attendez cette horloge mais je pense que

		si je change tel et tel rouage, ça va aller mieux. Dans un premier temps, mon job était vraiment de donner ma pâte et mon style mais de faire en sorte que ça tourne donc à reprendre des processus. »
	Certitude vs incertitude	<p>« C'est toujours autour de l'humain, c'est l'humain dans son caractère imprévisible. Cela veut dire l'humain c'est super, franchement. C'est ce qui fait qu'on dirige une entreprise. Cependant, la problématique de l'humain contrairement à un logiciel ou quelque chose comme ça, c'est qu'un projet on va travailler dessus, et jamais revenir en arrière. On va toujours avancer. L'humain c'est quand il a un problème, et qu'on a trois semaines pour travailler dessus, et puis op du jour au lendemain à cause de sa vie perso ou professionnelle ou autre chose, on va revenir en arrière. C'est un éternel de recommencement. C'est ça qui est le plus difficile. C'est que c'est difficile de visualiser la progression qu'on fait avec l'humain : parce que un jour on peut se dire je suis revenu en arrière je n'ai rien fait. Mais en fait finalement si on prend un peu de recul quand même on a instauré une relation qu'on construit mais c'est difficile. »</p> <p>« Moi je suis une machine à gérer les problèmes. On en a tout le temps tout le temps, des impondérables. Mais je pense que les plus pointus, les plus délicats et les problèmes sur lesquels il faut passer plus de temps ce sont les problèmes de l'humain, les problèmes de motivation de gens. Les gens s'arrêtent par ce qu'ils en ont marre, et qu'ils soient arrêtés par leurs médecins etc., donc ça fait des impondérables. Et ce sont des impondérables qui ne sont pas en machines .Ce sont des impondérables liés aux personnes donc il faut les gérer comme tels. »</p>
	Valeurs/attentes du repreneur vs valeurs/attentes des autres personnes	« On a voulu mettre notre vision dans l'entreprise. C'est vrai que certaines personnes, souvent celles qui faisaient beaucoup de choses dans l'entreprise, sentaient avec cette nouvelle organisation qu'elles perdaient du contrôle parce qu'on en a donné aux autres aussi. Elles avaient l'impression de perdre de leur pouvoir quelque part parce qu'elles faisaient ça, ça et ça. Aujourd'hui on leur disait explique-nous comment tu fais pour qu'on puisse le donner aux autres personnes aussi. Donc ce sont des gens qui se sentent mal à l'aise parce qu'ils ont l'impression qu'on leur enlève des choses, moins indispensables. Donc ça c'était difficile, à la fois d'expliquer qu'on rend les gens pas indispensables pour leur confort. »
KHI	Gérer les paradoxes humains	« Tout le monde a le même discours, je veux être indispensable, mais en même temps je fais trop de choses. Si tu fais beaucoup de choses, c'est que tu as besoin de quelqu'un d'autre. S'il faut que tu aies quelqu'un d'autre, il faut que tu nous expliques comment tu fais. Si tu nous expliques, cela veut dire que sur cette tâche-là, tu es moins indispensable. Si tu es

		<p>moins indispensable, tu n'es pas content. Pourtant, Tu as eu trop de choses. Donc, je ne dirais pas gérer l'égo mais gérer ce sentiment que faire ces actions- là rend les gens indispensables. »</p> <p>« On pensait avoir évolué avec lui. Mais, encore une fois le prisme de l'humain, est un peu complexe. Nous, ce qu'on a perçu de ce prisme de l'humain, l'humain qui arrive le matin et non pas, ce qui se passe dans sa famille, ce qui se passe avec sa femme, ou ses enfants. S'il a reçu une amende de 300 euros, c'est sûr qu'il ne va pas avoir la même mentalité de la veille où il n'avait pas à payer les 300 euros. Peut-être il va être plus enclin à se dire, ce boulot il ne me rapporte pas cette tune alors que la veille il aimait ce qu'il gagnait. Donc c'est ça la difficulté. On n'a pas tous les tenants et les aboutissants pour comprendre l'humain du jour. »</p>
	Continuité vs changement	« Les autres challenges, c'est digitaliser l'entreprise, avec tout ce que ça comporte, de complexité avec le prestataire, pour développer quelque chose qui nous convienne, avec tout ce que ça comporte de management de transition, et de l'innovation auprès des équipes pour leur dire que ça va être difficile parce qu'on va changer leur quotidien. Mais c'est pour, à moyen terme, faciliter leur quotidien, ne pas perdre une personne sur la route, qui dit va pas c'était mieux et que ça me soule. »
	Intérêt économique vs intérêt social	« Le challenge est de dire on veut développer la société suffisamment pour qu'elle génère suffisamment de résultat pour payer justement notre emprunt mais en même temps, personne ne soit solo en termes de charge de travail. On a repris une entreprise qui est rentable mais on savait que tout le monde était au bord du burnout. »
	Être le seul responsable de plusieurs personnes	« La gestion du stress : tout le monde compte sur vous, tout le monde tout le temps. Même si vous venez d'une boîte plus grosse, vous exercez plus de responsabilités. Mais avec des relais d'information quelque part c'est moins stressant. Là c'est différent, vous ne pouvez pas vous tromper, pas le droit. Donc c'est la gestion du stress. Ça s'apprend. Ce n'est pas facile. »
	Dépendance vs liberté	« Je pense que déjà quand on aura fini de rembourser la dette, ça sera différent. Quand on aura fini de rembourser la dette, on sera sur du fonctionnement basique. On pourra se permettre d'avoir un accident, un chantier qui ne se passe pas bien. Là aujourd'hui on ne peut pas se permettre. C'est difficile. »

		« Moi, je suis une PME, donc mon chef c'est le banquier. Quand je n'ai plus de banque, je ne paie plus mes salaires. C'est embêtant. »
PSI	Demands vs capacités/ressources	« Moi, je suis arrivé en mai. J'avais un carnet de commandes qui était insuffisant. Donc, j'ai fourni un gros effort d'entrée : pendant deux mois de reprise d'affaires, on est parti en vacances en aout. Quand on est revenu, on a pris, un taux de transformation d'affaires anormal. Normalement la règle c'est 1 pour 10 : sur dix affaires vous avez une. Là on était à 3 sur 4. On s'est brouillé ! Par peur de manquer, je faisais beaucoup de demandes sachant que le taux transformation est de 1 sur 10, alors qu'on est sur 3 sur 4 oups ! Problème ! »  « Quand votre business plan marche et que vous augmentez un peu le volume, on ne peut plus. Ce n'est pas possible, donc recrutement. »
	Continuité vs changement	« Comme je vous ai dit au départ, quand je me mets dans le costume de chef d'orchestre, et je redescends d'un grand groupe, quand j'étais chez Bouig, j'avais des travaux, des chargés d'affaires. Je ne dirige pas comme ça. Et puis, j'avais tout ça. Donc il faut descendre à la base, remettre les mains dans le moteur. C'est ce que je voulais. C'est ça mon choix de carrière. Mais ça demande à un moment de l'adaptation, donc ces trois semaines là c'était ça. C'était intense. »
	Valeurs/attentes repreneurs vs valeurs/attentes employés	« L'inconvénient d'un squelette qui fonctionne, c'est que vous avez un groupe, qui se connaît parfaitement ensemble. Quand vous rajoutez des éléments, bah le groupe il ferme. C'est une difficulté, dans le management, cette fissure, un peu dans le groupe pour y rentrer les gens pour que le cercle s'élargisse et que ça passe. Il a fallu que les gens comprennent que les choses avaient changé, que les choses vont évoluer et qu'il faut qu'ils acceptent. »
	Être en contact avec tout le monde	« C'est la grosse difficulté que moi j'ai rencontré l'année de reprise. C'est de me retrouver partant d'un groupe avec des structures établies, des étages d'hierarchie bien ancrés. Je me suis retrouvé le boss de l'orchestre, à gérer tout...tout...l'organisation un peu plate quelque part... [] Peu d'hierarchie, cela veut dire, on est en contact avec tout le monde, tout le temps, le chauffeur, le compteur d'engins, les clients, les camions, tout. »  « Le côté où la structure est quasiment plate et où il n'y a pas de relais, c'est très compliqué à gérer quelque part. Dès qu'on

		a un peu de relais, l'information c'est facile. »
	Qualité vs prix	« Un bâtiment industriel c'est un cube, c'est une plateforme, un cube, point à la ligne, facile. En revanche, la marge est serrée parce que c'est compliqué. Le marché est plus tendu, donc il faut des guerriers. La sur qualité ce n'est pas un bon sujet. A un moment donné, vendre de la sur-qualité à un particulier, ça a du sens. Vendre de la sur-qualité à un industriel, ça n'a pas. Lui, il veut un prix, donc il faut lui donner ce qu'il a acheté, pas plus. Si vous lui donnez plus, vous perdez de l'argent. Il n'en sera pas reconnaissant, parce qu'il n'a pas demandé cela. Ce sont des chantiers simples, en revanche, les cadences doivent être très élevées sinon on ne peut pas le faire. »

*Annexe I : Les niveaux épistémologiques et ontologiques des différentes polarités*

<b>Polarités de socialisation</b>	<b>Niveau ontologique</b>	<b>Niveau épistémologique</b>
<b>Polarités de Légitimité</b>		
Acceptation vs refus -Être seul testé par plusieurs personnes -Tester vs se faire tester -Acquérir sa légitimité en présence du cédant ou de personne expérimentée -Se rassurer vs rassurer les autres	Individu/groupe Individu/groupe/extra-organisation Individu/groupe/extra-organisation Individu/groupe/extra-organisation Individu/groupe/extra-organisation	Individu
<b>Polarités de confiance</b>		
Confiance vs méfiance -Se montrer fiable à la suite d'une liquidation	Individu/groupe/extra-organisation	Individu
<b>Polarités d'apprentissage</b>		
Apprendre des connaissances tacites détenues par les autres Apprendre le détail vs apprendre le tout Apprendre beaucoup de choses en un temps limité Apprendre par soi-même vs apprendre par les autres Exploitation vs exploration	Individu/groupe Individu/groupe/organisation Individu/groupe/organisation Individu/groupe/extra-organisation Individu/organisation	Individuel
<b>Polarités de socialisation</b>		
Interdépendance vs individualité -Se sentir seul tout en étant entouré -Proximité vs distance -Partager des informations vs disposer d'informations tacites Uniformité vs diversité -Le repreneur vs les autres parties prenantes	Individu/groupe Individu/groupe Individu/groupe/extra-organisation Individu/groupe Individu/groupe/extra-organisation	Individu

Polarités entrepreneuriales	Niveau ontologique	Niveau épistémologique
<b>Polarités de création de valeur</b>		
-Se faire aider sans réduire la productivité de l'aidant -Accompagner l'employé sans le déresponsabiliser -Ajouter de la valeur vs se faire aider -Communiquer son ignorance vs rester maître -Consulter vs rester maître -Demander vs montrer l'exemple Réussite vs échec	Individu/groupe/organisation Individu/groupe Individu/groupe Individu/groupe/extra-organisation Individu/groupe/extra-organisation Individu/groupe Individu/organisation	Individu
<b>Polarités d'opportunité entrepreneuriale</b>		
Nouveau(x) projet(s) vs activité principale Engagement vs désengagement -S'engager vs honorer ses engagements Liberté vs responsabilité	Organisation Individu/organisation Individu/groupe/organisation/extra-organisation Individu	Individu
<b>Polarités d'émergence organisationnelle</b>		
Continuité vs changement -Aller vite pour avoir des résultats vs attendre pour préparer -Regarder le passé vs regarder le futur *Développer en déconstruisant Changement vs efficience	Individu/organisation Organisation Organisation Organisation Organisation	Individu

Polarités managériales	Niveau ontologique	Niveau épistémologique
<b>Polarités de management opérationnel</b>		
Management vs apprentissage -Manager sans tout connaître -Manager vs apprendre Préférences vs obligations Être le seul responsable des problèmes des autres Être le seul responsable des problèmes hérités Être seul à gérer plusieurs problèmes en une courte période Être le seul responsable de plusieurs personnes Gérer les divisions vs gérer toute l'entreprise -Contrôler les liquidités tout en étant absent -Gérer les employés individuellement vs gérer le groupe Gérer les paradoxes humains Contrôler vs donner de l'autonomie Faciliter vs imposer -Être le seul responsable de plusieurs personnes -Gérer un employé avec deux statuts opposés -Avoir seul beaucoup de tâches/rôles	Individu/groupe/extra-organisation Individu/groupe/organisation Individu/organisation Individu/groupe/organisation Individu/groupe/organisation Individu/groupe/organisation Individu/groupe/organisation Individu/organisation Individu/organisation Individu/groupe/organisation Individu/groupe Individu/groupe Individu/groupe Individu/groupe Individu/groupe Individu/organisation	Individu
<b>Polarités de management stratégique</b>		
Court terme vs long terme -Être proche du terrain vs prendre du recul *se focaliser sur le management interne vs suivre l'évolution de l'environnement externe Décider entre deux demandes contradictoires : -Être réactif en commerce vs être proactif -Croissance en volume vs croissance en valeur -Spécialisation vs diversification	Organisation Individu/organisation Individu/organisation  Organisation Organisation Organisation Organisation	Individu

*exporter vs vendre sur le marché local	Organisation	
*domination par les coûts vs différenciation	Organisation	
Incertitude vs certitude	Organisation/ extra-organisation	
-Ouvrir vs fermer	Organisation	
-Planifié vs émergent	Organisation	
*stratégie planifiée vs stratégie émergente	Organisation	
*Planifier face à des demandes fluctuantes	Organisation	
*Gérer des tâches planifiées vs gérer les tâches émergentes	Individu/organisation	
La solution est le problème	Organisation	

Polarités de performance	Niveau ontologique	Niveau épistémologique
<b>Polarités de performance économique</b>		
Objectifs vs ressources	Individu/organisation	Individu
-Demandes vs ressources	Organisation	
-Couvrir les charges sans avoir de revenus	Organisation	
-Atteindre plusieurs objectifs avec des ressources limitées	Organisation	
*Objectif économique vs objectif social	Organisation/extra-organisation	
*Qualité vs délai vs coût	Organisation/extra-organisation	
*Manager de petits projets vs manager de grands projets	Organisation	
Dépendance vs autonomie :		
-Investir vs rembourser sa dette	Organisation/extra-organisation	
-Vendre vs collecter ses créances	Organisation/extra-organisation	
<b>Polarités de performance sociale</b>		
Compétition vs coopération	Organisation/ extra-organisation	Individu
-Discuter sans rien dire	Individu/groupe/extra-organisation	
-Discuter vs ne pas discuter	Individu/groupe/extra-organisation	
Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise vs intérêt des PP	Individu/groupe/organisation/extra-organisation	

Vie privée vs vie professionnelle	Individu/extra-organisation	
-----------------------------------	-----------------------------	--

<b>Polarités psycho cognitives</b>	<b>Niveau ontologique</b>	<b>Niveau épistémologique</b>
Voir le positif vs voir le négatif	Individu/organisation	Individu
Aimer des choses qui font peur	Individu	
Attentes/prévisions vs réalité	Individu/organisation	
Réfléchir vs agir	Individu	
Intuition vs l'utilisation d'indicateurs mesurables	Individu/organisation	

Annexe J : Les réponses aux sources de tensions

Libellé de la source de tension de socialisation	La réponse	Exemples de Verbatims
<p><i>Interdépendance vs individualité</i></p>	<p><i>Intégration</i></p> <p><i>Séparation structurelle</i></p> <p><i>Séparation temporelle</i></p>	<p>« Oui, oui le fonctionnement de la boîte. Oui on est tous interdépendants. Il faut faire en sorte que tout le monde bosse ensemble. La nature de notre travail fait qu'on a un travail en commun. Puisqu'on est en séquentiel, on travaille l'un après l'autre. Donc on est tous interdépendants les uns aux autres. Si on a quelqu'un qui décolle un peu de notre chaîne, ça ne fonctionne pas. Et puis c'est vrai il y a toujours le paradoxe : chacun est dans son job ici, chacun a son savoir-faire, et est un maillon de la chaîne, il faut respecter le savoir-faire de chacun et il faut que chacun respecte le fonctionnement global de la boîte et montrer qu'il est important, qu'il fonctionne bien. » (Omega)</p> <p>« Moi, je savais que sur tout ce qui est ingénierie financière, j'ai besoin d'être accompagné. Je me suis entouré de personnes compétentes, sur ces sujets. En commerce, réseau, et développement d'affaires, je n'ai personne. » (Psi)</p> <p>« La caractéristique principale est qu'encore une fois, ne connaissant pas le secteur, j'ai été complètement dépendant d'eux sur tous les aspects techniques. Ce qui n'était généralement pas ce dont j'avais l'habitude. » (Phi)</p> <p>« Ce que j'essaie de faire, j'essaie d'être au bureau le lundi et le vendredi. Le lundi parce que c'est le démarrage de la semaine. Le lundi, je vois mon assistante, pour parler des dossiers, des factures, etc. Le vendredi parce qu'habituellement le technicien comme je vous le disais il part le lundi matin. » (Lambda)</p>
<p><i>Se sentir seul tout en étant entouré</i></p>	<p><i>Suppression</i></p> <p><i>Acceptation</i></p>	<p>« C'est parti... c'était les deux premières années. Maintenant, il n'y a plus de problème. » (Upsilon)</p> <p>« C'est vrai. C'est très vrai de plus en plus je trouve parce qu'il y a un contexte où il faut prendre des décisions qui sont importantes. Le contexte nous oblige à prendre des décisions et on est seul à les prendre. » (Omega)</p> <p>« Moi je suis dans un cas où je suis très largement majoritaire. La reprise en tant que tel c'est quand même une action individuelle. Il y a un risque individuel qui est porté qui passe par une vie d'équipe derrière ok mais sans être trop cynique. C'est un petit peu des moyens : les collaborateurs c'est de la ressource humaine, qui est un moyen pour faire tourner l'entreprise. Le repreneur entre guillemets, en tant que propriétaire, joue un rôle d'apporteur de financement, un rôle de stratège. Tout ça ce sont des rôles qui sont assez individuels, qui l'isolent un petit peu. Sur la direction de l'entreprise au quotidien, oui il y a une dualité entre les deux. » (Lima)</p>

<p><i>Acquérir sa légitimité en présence du cédant/ co-repreneur</i></p>	<p><i>La continuité</i></p> <p><i>Le déni</i></p>	<p>« Je pense que justement que le fait de m'inscrire dans la suite logique de ce qu'ils avaient connu depuis pas mal de temps. Cela a facilité les choses évidemment. » (Thêta)</p> <p>« Bah bof je ne pense pas qu'il y ait une recette miracle, c'est un peu la sensibilité de chacun. » (Kilo)</p>
<p><i>Le repreneur vs les autres parties prenantes</i></p>	<p><i>La vacillation</i></p> <p><i>La sélection</i></p> <p><i>La transcendance (dialogue et facilitation)</i></p> <p><i>Compromis</i></p>	<p>« On se complète. Forcément, on a des frottements de temps en temps, mais avec le respect qu'il faut. » (Kilo)</p> <p>« Je l'ai un peu maltraité quand même... [] Donc, je l'ai un peu violenté sur les horaires. » (Lambda)</p> <p>« A la fois d'expliquer qu'on rend les gens pas indispensables pour leur confort. Ça veut dire leur dire certes vous serez plus indispensables à vos yeux, sachant que personne n'est indispensable. Mais c'est aussi pour pouvoir se dire revoyons l'organisation : il y a des choses que vous faites, et ce n'est pas à vous de le faire. » (Khi)</p> <p>« En leur montrant qu'ils peuvent faire confiance en nous, par plusieurs actions. C'est anecdotique mais c'est important : avant c'est eux qui avaient une caisse pour mettre de l'argent pour le café. En fait c'était chacun qui disait, oui j'ai mis plus d'argent ce mois-ci. Donc nous, on leur a dit, on va payer le café. On a une benne à ferrailles et quand on l'envoie à la déchèterie, on gagne de l'argent. On a dit, on va injecter cet argent dans le café. Ils ont dit oui ! Ils ont un bon état d'esprit. Nous, ce qu'on a mis en place pour chaque anniversaire : on leur offre des cadeaux. On leur prête facilement le camion le weekend, s'ils en ont besoin pour le déménagement. Nous sommes partis dans le sens où on t'a donné 10 choses à faire, tu as fini à 4h à la place de 5h. Tu viens nous voir dans le bureau pour dire j'ai tout fini. Si on a un truc à faire dans l'entrepôt, on va lui dire. Mais si on n'a rien, il peut rentrer chez lui pas de soucis. » (Khi)</p> <p>« Ça c'est une bonne question : comment je gère la différence entre moi et l'autre ? Un, en prenant du recul. Et puis j'ai envie de dire que moi, je défends certaines valeurs dans l'entreprise. La diversité c'est important. Il faut qu'on ait des gens différents dans l'entreprise. J'essaie de le valoriser. Il y a des gens avec des horizons différentes et des milieux différents. En revanche, il y a certaines choses que je n'accepte pas ...[] Je n'accepte pas qu'il y ait un manque de respect. Je n'accepte pas qu'il y ait des menaces physiques. Je n'accepte pas que quelqu'un ne communique pas. Je n'accepte pas que quelqu'un ne fasse pas de son mieux. C'est ce qui fait qu'il y a à un moment donné du mouvement du personnel. Je pense qu'il faut être tolérant sur certaines choses. » (Iota)</p>
<p><i>Être seul testé par plusieurs personnes</i></p>	<p><i>Suppression</i></p>	<p>« Je n'accepte plus d'être testé. Je veux bien faire des essais, mais être testé non, donc montrer de la bonne volonté, montrer de l'engagement, montrer des essais auprès des clients. Mais, être testé, ils veulent ou ils ne veulent pas, je ne vais pas jouer. » (Sigma)</p>

<i>Dépendance vs autonomie</i>	<i>Séparation temporelle</i>  <i>Sélection</i>	<p>« Je pense que déjà quand on aura fini de rembourser la dette, ça sera différent. Quand on aura fini de rembourser la dette, on sera sur du fonctionnement basique. On pourra se permettre d'avoir un accident, un chantier qui ne se passe pas bien. Là aujourd'hui, on ne peut pas se permettre. » (Khi)</p> <p>« Oui, oui clairement oui, puisque maintenant on a un degré de vigilance particulièrement élevé pour éviter que la banque puisse prendre le contrôle de nos actions. C'est-à-dire que, par exemple, on a décidé d'aller puiser dans nos économies, mettre un autre associé dans l'entreprise, afin d'éviter d'être sous la dictature du banquier qui demandait n'importe quoi et qui ne voulait pas nous prêter de l'argent. S'il ne nous prête pas de l'argent, on ne paye pas nos fournisseurs. Si on ne paye pas nos fournisseurs, on n'a pas de produit. Très vite les salariés s'en vont. » (Upsilon)</p>
<i>Se faire accepter face à des résistances (acceptation vs refus)</i>	<i>Sélection</i> + <i>changement</i>	<p>« Ça n'a pas été simple, bah on l'a géré en anticipant beaucoup de choses. On avait anticipé les recrutements. On a anticipé aussi le déménagement de l'entreprise, pour améliorer les conditions de travail. Le dirigeant avait une entreprise qui marchait très bien mais dans des locaux qui étaient complètement inadaptés. Donc on a pu déménager. On a pu se mettre d'accord avec les salariés clés. Sur les trois salariés clés, il y a deux qui ont accepté de rester. Et puis après, on a fait des recrutements. Aujourd'hui on déjà recruté trois personnes en deux mois. » (Delta)</p>
<i>Apprendre le détail vs apprendre le tout</i>	<i>Balance</i>	<p>« Oui, pour comprendre la totalité, il faut comprendre le détail. » (Omega)</p> <p>« Il faut faire les deux. C'est indispensable. Les deux sont imbriqués. C'est comme le chef d'orchestre. On doit avoir la vision un peu globale, long terme, donc attendre, et en même temps être très attentif aux détails, à l'immédiateté, et donc plutôt à la tactique plutôt qu'à la stratégie. Le quotidien c'est de faire les deux. » (Lima)</p>
<i>Apprendre beaucoup de choses rapidement</i>	<i>Suppression</i>  <i>Acceptation</i>	<p>« Avec l'expérience on connaît déjà le métier... Il n'y a plus le besoin d'apprendre beaucoup de choses vite. Il y a des choses qu'on fait parce qu'on sait comment les faire simplement. » (Alpha)</p> <p>« Il faut toujours apprendre. » (Kilo)</p>
<i>Apprendre par soi-même vs apprendre par les autres</i>	<i>Intégration</i>  <i>Compromis</i>	<p>« Je demande l'aide des employés et j'apprends par moi-même. » (Alpha)</p> <p>« Oui apprendre par les autres, oui majoritairement oui ; essayer d'aller le plus possible vers les autres, pour échanger, comprendre et puis apprendre de leur façon de faire, oui. » (Sigma)</p> <p>« Je pense qu'on apprend plus par les autres que par soi-même. Pour ma part c'est plus par les autres que par moi-même que j'apprends. J'apprends aussi par moi-même. Mais je pense que la balance penche beaucoup plus vers l'apprentissage par les autres que ce soit pour l'apprentissage de métier, de l'entreprise qu'on rejoint, de l'activité</p>

		<p>qu'on a, l'apprentissage des besoins de nos clients et partenaires et que ce soit l'apprentissage du rôle, de la tâche de chef d'entreprise. Évidemment, on apprend par soi-même en s'entourant et en échangeant avec ses pairs. On apprend quand même beaucoup et plus vite par les autres je pense. Ce qui n'empêche rien de l'auto-expérience et de tout ce qu'on va acquérir par son propre cheminement. » (Thêta)</p> <p>« Oui des recherches, oui tout à fait, tout le temps, sur le sujet. Après je pense que je me nourris beaucoup plus des autres personnes que de mes propres recherches. » Upsilon</p> <p>« Oui moi j'apprends énormément.... C'est difficile à prendre par soi-même vu l'activité qu'on a, l'opérationnel. Moi j'avoue j'ai du mal à.... J'essaie de m'intéresser à ce que fait chacun d'eux. Ça c'est une démarche un peu personnelle. On apprend surtout par les autres. Je ne suis pas tout seul dans un truc à apprendre des trucs. » (Omega)</p> <p>« J'ai beaucoup appris par les autres, il fallait quand même que j'apprenne, et maintenant, au niveau de connaissance un peu de tout le monde. Cependant, il y a d'autres choses à aller chercher ailleurs. Moi je fais très peu de lectures ou de recherches. Je me rends compte que s'il y a quelqu'un de compétent, je l'appelle. Là c'est ce qu'on vient de faire. Il y a quelqu'un qui vient me voir pour une problématique particulière, j'utilise beaucoup de réseau. Donc moi j'apprends peu par moi-même, ce n'est pas lié à la reprise c'est plutôt lié à la personne. » (Iota)</p>
<p><i>Apprendre des connaissances tacites détenues par d'autres personnes</i></p>	<p><i>Suppression</i></p>	<p>« Tacites ...il faut quand même aller identifier ce dont tu as besoin, ce qu'il manque en termes de compétence. En termes de compétences et de connaissances, il ne faut pas que ça reste tacite pour qu'on puisse les assimiler comme des connaissances et des compétences qu'on n'avait pas auparavant. » (Thêta)</p> <p>« Là on est en train de mettre en place, un système de CRM, pour avoir notre portefeuille clients, dans lequel on peut intégrer notre portefeuille machines facilement, voir le parc de machines chez nos clients, les différentes machines avec les numéros de série numéro de clés, quels logiciels ils ont. On va intégrer aussi dans ce système la facturation, la gestion commerciale. » (Lambda)</p>



		<p>« Je me suis rendu compte que je perdais énormément d'argent. Du coup, j'avais un salarié qui partait à la retraite, je ne l'ai pas remplacé. C'est moi qui l'ai remplacé, jusqu'à quasiment aujourd'hui. » (Beta)</p> <p>« Le fait qu'il faut des fonds propres complémentaires au cas où il y a des difficultés à rencontrer. Moi je sais, heureusement, j'ai consulting centre, l'autre société, où je peux récupérer, 10.000, 15.000 ou 20.000. Ce n'est pas très compliqué heureusement. Sinon, si je n'avais pas eu mes fonds propres, je pense que la boîte la première année, aurait arrêté... C'est certain. » (Beta)</p> <p>« Et voilà il a fallu recourir à des prêts pour combler aussi une partie du manque à gagner donc voilà... [] Ensuite, effectivement j'ai mis en place la partie de chômage partiel, pour l'équipe puisque le magasin était fermé, ça a joué aussi sur des embauches qui étaient effectués sur le mois de mai mais qui du coup ont été annulés. Et puis effectivement un arbitrage aussi dans les commandes et ce qui nous restait à commander de marchandises, pour ne pas surcharger le magasin de marchandises dont on aura du mal à vendre. » (Kappa)</p> <p>« Bon il y a des plus des ajustements... [] l'équipe était au chômage partiel, total pour certaines, Là encore on a eu une personne qui était au boulot hier... []. On a perdu pas mal de trésorerie, heureusement il y en avait. Là typiquement si l'entreprise n'avait pas de trésorerie considérable, s'il n'y a pas eu gestion de bon père de famille, mon prédécesseur, on aurait dû être dans une situation difficile. On n'aura pas pu payer les salaires ou alors il aurait fallu recourir à des dettes PGE, garanti par l'État. Mais ce que PGE, il faut le rembourser. On serait rentré dans une dynamique financière qui n'est pas bonne. » (Iota)</p>
<i>Demandes vs ressources</i>	<i>Ajustement</i>	<p>« Là maintenant, au bureau on est 4, parce qu'on a essayé de s'organiser, pour absorber plus de commandes et arriver à traiter toutes les commandes, donc passer à un stade plus organisé plus industriel. » (Alpha)</p> <p>« Concrètement c'est la mise en place d'un planning de charges pour arriver... Auparavant, le planning des charges, c'est le dirigeant qui l'avait en tête. Il essaye de gérer suivant les pressions qu'il avait. Là je suis arrivée avec une méthode selon laquelle on va mettre le planning des charges sur Excel. On va suivre les charges au fur et à mesure, comme ça on sait quand est ce qu'on doit livrer. Ça nous permet de donner de la visibilité et de nous organiser. [] Donc on a réorganisé un peu les choses pour absorber plus de commandes. » (Alpha)</p> <p>« On a un réseau de partenaires techniques ... Pareil, avec qui on travaille, ce qui nous permet d'offrir aux clients des prestations qu'on n'est pas capable de faire. » (Alpha)</p> <p>« Si vous voulez, notre boulot, à un instant T, on a plusieurs chantiers à gérer. On a des ressources, des compagnons et des employés qui sont affectés à chaque chantier. S'il y en a un où il y a plus de pression, il faut à un moment donné, prendre la décision, qui n'est pas facile de dire, sur ce chantier-là, même si je sais qu'il va falloir avancer, bah</p>

		<p>tant pis j'enlève des gars, pour les mettre sur un autre chantier. Donc ça pose des difficultés. Vous êtes sous pression et vous dites je prends le risque, pour satisfaire un client donc d'insatisfaire un autre. Et puis ça pourrait marcher comme ça pourrait ne pas marcher. Ce n'est pas simple. » (Phi)</p> <p>« Pour ressources limitées et flexibilité, pour moi c'est de viser la flexibilité et de travailler pour résoudre les problèmes de limitation de ressources dont on dispose. Les ressources limitées ce sont quelques choses qu'on subit mais on peut toujours travailler cette limitation de ressources pour qu'elle empêche le moins possible la flexibilité. [] C'est difficile de l'illustrer mais...C'est plutôt dans l'approche et dans la façon dont j'espère qu'on aborde cette contrainte. C'est plutôt de se dire les ressources telles qu'elles sont, je vais définir les limites de ma flexibilité, ou de l'innovation ou de la nouveauté que je vais pouvoir insuffler dans ce qu'on fait, je vais plutôt continuer à imaginer quelles innovations, quels changements et quelles améliorations on peut apporter avec les ressources dont je dispose, je pourrais y répondre au mieux. La limite est toujours là mais c'est plutôt dans l'approche un peu positive et volontariste. On peut faire plus de choses en se focalisant sur ce qu'on vise et en cherchant à optimiser ce qu'on a pour le faire, plutôt qu'en se disant on va devoir se limiter aux ressources dont on dispose. » (Thêta)</p>
<p><i>Intérêt du repreneur vs intérêt de l'entreprise/PP</i></p>	<p><i>Compromis</i></p> <p><i>Intégration</i></p> <p><i>Test + ajustement + sélection</i></p> <p><i>Sélection</i></p>	<p>« En plus j'ai réduit mon salaire. C'est quelque chose. » (Beta)</p> <p>« On a tous tes intérêts personnels mais l'entreprise c'est une personne morale. Ma responsabilité est de me mettre au service de son développement. Après, bien-sûr l'entreprise et toi, les parties prenantes., tout ça ce sont des intérêts croisés. Ils ne sont pas tous forcément au même niveau. » (Lima)</p> <p>« Il faut essayer d'aller vers...Il faut essayer de composer. Il faut essayer le plus possible, de tester en quelque sorte. Tester, les clients, les partenaires, les interlocuteurs. Et puis, si on trouve un moyen de s'adapter ça serait bien. Si durablement ça ne fonctionne pas, il faut se séparer. Pareil, même chose, que ce soit, client, fournisseur, ou un membre de l'équipe. » (Sigma)</p> <p>« En plus, on s'engage très personnellement, notamment sur ses finances personnelles. Donc c'est quand même un choix fort. » (Lima)</p>
<p><i>Intérêt social vs intérêt économique</i></p>	<p><i>Séparation temporelle</i></p>	<p>« Oui les deux sont dans une certaine mesure contradictoires. A court terme, tout le monde a envie d'une augmentation de 20 %, moi le premier d'ailleurs. Donc après, est-ce l'intérêt de l'entreprise ? On voit bien que non. Si l'entreprise le faisait, au bout d'un moment, je ferme l'entreprise et les employés perdent leur travail. Donc sur le long terme, ce n'est pas à leur intérêt. » (Lima)</p> <p>« Il faut prendre du recul par rapport à ça...Je ne sais pas. Il y a plein de cas particuliers. Pour moi, l'intérêt économique est indispensable. A un moment donné, une société qui ne fait plus d'argent, c'est une société qui va fermer qu'on le veuille ou non. Peut-être que le modèle changera dans les années à venir. Une société qui fait des pertes, c'est une</p>

	<p><i>Balance</i></p> <p><i>Sélection</i></p>	<p>société qui n'est pas fiable, fin ! Donc l'intérêt économique, il est là, à plus de zéro. Moi je le vois. Il y a un intérêt économique. Moi je le vois en numéro 1. Jusqu'à un certain seuil parce qu'il faut qu'on paie les salaires, pour investir...Au-delà de ça, je trouve que les deux sont complémentaires. Là par exemple, on est en train de mettre en place un plan d'intéressement, voilà l'économique et le social sont liés. Plus on crée de la valeur économique, plus c'est partagé, avec un intéressement au bénéfice. Et puis, si on crée de la valeur, on peut mettre en place des tickets restaurant, des participations aux vacances. Cela étant, il y a plein de choses, on peut mettre un jacuzzi dans la société. Donc, je pense qu'il y a un curseur, l'intérêt économique, il y a un minimum. Ce n'est pas la peine d'être social tant qu'on n'est pas au moins viable. Quand je dis social, bien sûr il y a la relation de travail mais c'est plus la partie financière. Et au-delà, on en parle. Mais les deux sont complémentaires. » (Iota)</p> <p>« Le challenge de dire on veut développer la société suffisamment pour qu'elle génère suffisamment de résultat pour payer justement notre emprunt. Mais en même temps, personne ne soit solo en termes de charge de travail. » (Khi)</p> <p>« J'ai licencié le responsable production et maintenance, par ce que ça n'allait pas du tout. C'est un tyran vis-à-vis des salariés. Avec moi, les relations n'étaient pas bonnes du tout, non plus. Il a frappé l'un de ses collaborateurs. Donc au bout de trois semaines, je l'ai licencié. Là c'est un acte fort de management. J'ai pris le risque de couler la boîte. Au bout de trois semaines, la plupart des machines étaient en panne, et personne ne savait dépanner » (Beta)</p>
<p><i>Qualité vs délais + qualité vs prix</i></p>	<p><i>Priorisation</i></p> <p><i>Compromis</i></p> <p><i>Sélection</i></p>	<p>« La qualité c'est en premier quand même, en termes de priorité, après ce sont les délais. Si une pièce n'est pas bonne, on ne va pas faire l'impasse. Je l'utilise puis on livre. S'il y a un besoin de faire un contrôle supplémentaire ou une petite retouche, on va faire une petite retouche supplémentaire pour livrer un petit peu en retard (rires). [] Bah la qualité, c'est dans l'ADN de l'entreprise. On ne sait pas faire de la non-qualité. Cela paraît un peu prétentieux. On a envie de faire un certain niveau de qualité. On n'arrête pas de le faire. C'est dans l'ADN et un état d'esprit. Le délai, on arrive à faire avec... » (Alpha entretien 1)</p> <p>« Après on est sur un triangle normalement : vous avez délai, qualité et coût. Représente ça comme ça par un triangle. Vous n'êtes jamais à avoir... Soit, vous vous situez au milieu du triangle, soit vous vous situez plus du côté qualité délai, plus coût qualité, plus coût délai. » (Alpha entretien 2)</p> <p>« Je suis revenu à une mauvaise qualité, moins bonne. Lui, il veut une qualité parfaite, parce qu'il ne voulait pas payer le prix supplémentaire pour mettre du contreplaqué. Là, c'est contradictoire, j'ai une solution mais ça coûte de l'argent. Je l'ai fait pour un certain temps. Cela m'a coûté beaucoup d'argent. J'ai arrêté, le client ne veut pas payer. Je continue à livrer comme avant. » (Beta)</p>
<p><i>Intérêt de l'entreprise vs intérêt du client</i></p>	<p><i>Sélection</i></p>	<p>« J'ai vu que c'est tendu avec l'étoile du Vercors. C'est très tendu. J'ai dit : il y a des problèmes de qualité. C'est à moi de les résoudre. C'est pour ça j'ai dépensé beaucoup d'argent pour les résoudre. Mais ce n'étaient pas les bons choix. » (Beta)</p>

	<p><i>Compromis</i></p> <p><i>Balance</i></p> <p><i>Sélection séparation temporelle</i></p> <p><i>Sélection ajustement</i></p>	<p>« Il y a une négociation mais je leur ai dit, si je n'augmente pas mes prix significativement, je ferme ma boîte quoi. » (Beta)</p> <p>« Si si mais dans tous les cas, ce qu'on cherche ce n'est pas l'intérêt du client par lui-même. Le but, c'est l'intérêt de l'entreprise. Si on cherche l'intérêt du client, c'est pour faire progresser l'intérêt de l'entreprise. Ce n'est pas parce que le client est client que vous allez chercher son intérêt parce qu'il est beau ou il n'est pas beau non plus. Vous cherchez l'intérêt du client parce que vous cherchez l'intérêt de l'entreprise. C'est l'intérêt de l'entreprise qui est au départ. Si on veut bien avoir l'intérêt de l'entreprise, il faut bien travailler, qu'on comprenne l'intérêt du client. C'est ce qui permet après tout le reste. » (Alpha)</p> <p>+ « C'est clair, c'est l'intérêt de l'entreprise. Je privilégierai l'intérêt du client si à terme, il y a l'intérêt de l'entreprise. Par exemple, si je ne vous fais pas payer, allez-y. Cela vous fera plaisir. Cependant je sais qu'après, c'est ce qui me permettrait de faire une marge ou de le garder. Je suis clair ? » (Iota)</p> <p>+ « Réellement, après sauf si ça a des contraintes, mais globalement c'est l'intérêt des clients qui prédomine. On s'adapte plutôt à la demande des clients. C'est quand même eux qui dictent ces choix-là. L'entreprise se met effectivement un peu en retrait par rapport à l'intérêt des clients. On ne va pas aller à l'encontre. C'est le client qui est plutôt prescripteur de l'évolution. On s'adapte plutôt. » (Kappa)</p>
<p><i>Vendre vs collecter les créances</i></p>	<p><i>Transcendance</i></p> <p><i>Projection</i></p>	<p>« Nous, on a eu beaucoup de liquidités au début parce qu'on travaille sur des projets qui fonctionnaient. Donc il a fallu contracter un emprunt pour pouvoir équilibrer. La constitution des dettes vient en fonction de la capacité à générer des cash-flow. Ce n'est pas paradoxal, ça va ensemble. L'un et l'autre marchent ensemble. » (Gamma)</p> <p>« J'ai répondu à votre devis. J'ai pris votre commande. Je vous l'ai livrée à temps. J'attends d'être payé monsieur. » (Xray)</p>

Libellé de la source de tensions de management	La réponse	Exemples de verbatims
<i>Être le seul responsable de plusieurs personnes</i>	<i>Acceptation+ apprentissage+ projection</i>	« La gestion du stress :tout le monde compte sur vous, tout le monde tout le temps. Même si vous venez d'une boîte plus grosse, vous exercez plus de responsabilités. Mais avec des relais d'information quelque part c'est moins stressant. Là c'est différent, vous ne pouvez pas vous tromper, pas le droit. Donc c'est la gestion du stress. Ça s'apprend. Ce n'est pas facile... [] plus vous faites une chose, plus vous la domestiquez aussi. Naturellement ça vient. Après on prend un peu d'auteur, plus les poils blanchissent, plus on prend de la hauteur. » (Psi)
<i>Certitude vs incertitude</i>	<i>Compromis</i>	<p>« Oui on fait toujours face à des incertitudes. La différence là c'est que le deuxième semestre a été vraiment excellent, très bon, alors qu'on était encore en période de Covid. On a rattrapé un carnet de commandes, donc ça a montré en fait que le modèle était bon, que ça fonctionnait. Donc là on est plus sur une phase de certitude, de dire ça marche. On continue l'axe. On continue à dérouler. Alors certainement c'est un peu fort parce qu'on ne peut pas avoir de certitude. Demain si on est de nouveau confinés, on fera encore rebattre les cartes. Ça sera organisé. Mais en tout cas, on est en phase de renforcement oui ! » (Iota)</p> <p>« Pour gérer cela au mieux, c'est de construire un peu une feuille de route en termes de commercial, en terme technique, en terme financier. Et puis après, on essaie de pas être sur le court terme sur ces parties-là parce que sinon, on bouge sans arrêt. Il ne faut pas au bout d'un mois se dire mince, on s'est trompé. On revient en arrière. Donc pour moi ces actions-là elles sont au semestre, à l'année mais pas à la semaine. Donc il ne faut pas être dans l'ultra court terme parce que sinon, on ne vit plus, on change sans arrêt. C'est important, il faut en manière des précautions. » (Kilo)</p> <p>« Pour ce qui est incertitude et certitude, si je dois positionner le curseur, il est très nettement plus proche de l'incertitude que de la certitude. La certitude j'en ai rarement et assez peu dans une situation comme celle-là encore moins que d'habitude. » (Thêta)</p>
<i>Avoir seul beaucoup de tâches</i>	<i>Séparation structurelle</i>	« Oui, en fait, aujourd'hui on est 3. On était 4 puisque j'ai embauché. J'ai technicien aussi qui est mon associé, qui est minoritaire. Mais c'est un homme qui a à peu près mon âge, qui a surtout 20 ans d'expérience dans la maison. Donc il connaît par cœur toute les machines, les utilisations qui en sont faites et les besoins de nos clients. Donc c'est un homme clé, lui c'est l'homme technique ? J'ai mon assistante qui fait tout ce qui est général. Moi, je m'occupe de toute la partie commerciale . J'ai embauché il y a peu de temps, un technicien, parce qu'on a besoin d'étoffer un peu l'équipe technique. » (Lambda)

	<p><i>Projection</i></p> <p><i>Séparation temporelle</i></p>	<p>« Et c'est une évolution. L'ancien dirigeant, lui, il maîtrise tout. Lui, il est l'expert de tout, donc c'est plus un changement que l'on opère. C'est de dire les experts ça doit être les équipes. Ça ne doit pas être le dirigeant parce que c'est trop dangereux. » (Kilo)</p> <p>« Comme je l'ai dit, j'essaie dans mon rythme de journée, j'ai coupé les demi-journées un peu en deux parties. Donc j'essaie d'être, entre 8h et 10h/10h30 plutôt dans les tâches pour lancer la journée et puis après me poser un peu plus et même chose l'après-midi. » (Kilo)</p> <p>« C'est d'arriver à séparer les temps : le matin c'est plutôt d'arriver à regarder jusqu'à 9h l'email, l'administratif. Ensuite, travailler sur des contacts commerciaux ou sur des devis ou autres points. Après, de retravailler cette partie administrative ou justement de temps en temps essayer de prendre du temps pour réfléchir sur d'autres choses, faire le point sur les projets en cours, pour pousser, qu'est-ce qu'on veut développer comme projets, pour faire avancer les projets. » (Alpha)</p>
<p><i>Être seul à gérer plusieurs problèmes en une courte période</i></p>	<p><i>Acceptation</i></p>	<p>« C'est pour cela que j'ai relancé consulting centre. Et pour ça, il faut que je développe mon chiffre d'affaires. Et je n'ai pas de gros marchés, de nouveaux marchés. Je m'en occupe. » (Beta)</p> <p>« Il n'y a pas de recette, c'est d'essayer de ne pas être impulsif, de réfléchir, de poser un raisonnement, de prendre une décision, pas d'agir pour agir. Il faut agir aussi, ne pas être dans l'inaction. Mais il ne faut pas se précipiter à prendre n'importe quelle décision juste pour prendre une. C'est trouver la bonne balance entre décider et agir. Et puis quand même réfléchir un petit peu, avant d'agir, avant de décider d'agir. Réflexion, décision, action. Pas action et puis après euh j'ai pris cette action mais je ne sais pas pourquoi. » (Phi)</p> <p>« J'avais plutôt anticipé le relationnel qui ne serait pas simple mais le coup commercial et les répercussions financières je ne m'attendais pas à ce creux...[] On n'a pas franchi le seuil, qui nous permet d'être beaucoup plus serein. Au moins dans le petit accident, on va vite fait de retomber dans une situation difficile. Et c'est vrai là avec la crise, le Corona virus. On a fait un bon début d'année. C'est bien simple. O a fait en 3 mois. On va dire quasiment 80% du chiffre d'affaires de l'an dernier, en trois mois. C'est plutôt un bon démarrage d'année. Et puis là c'est le coup, tout s'arrête, c'est-à-dire tout ce qu'on a prévu. On avait plein de salons, les salons sont arrêtés, c'est-à-dire moins de contact, moins d'opportunités futures. Le fait qu'on soit arrêtés pendant 2 mois ce n'est pas très grave. On a fait peu de trucs à distance. » (Lambda)</p>
<p><i>Gérer sans tout connaître</i></p>	<p><i>Projection</i></p>	<p>« La différence là-dessus maintenant que ça reste un paradoxe. Maintenant je peux dire, quand on me demande un truc, je dis je n'en sais rien. Comment veux-tu que je te dise. Maintenant ils le prennent mieux. Alors qu'au début, je n'aurais pas pu me le permettre. A peine arrivé, je n'en sais rien, ils se disent oula où on va ! » (Iota)</p>

	<p><i>Exploitation</i> <i>Demander de l'aide</i></p> <p><i>Apprentissage</i></p>	<p>« Je les écoute. Je leur pose des questions. J'essaie d'apprendre par moi-même et puis voilà. » (Omega)</p> <p>« C'est difficile de gérer ouais quand on ne sait rien. C'est sûr. Après on a géré d'autres choses dans d'autres univers dans d'autres temps. Il faut s'appuyer dessus vous commencez un nouveau métier. » (Upsilon)</p>
<p><i>Gérer des problèmes initiés par d'autres personnes (hérités)</i></p>	<p><i>Acceptation</i></p> <p><i>Suppression</i></p>	<p>« Ils ont changé aussi à un moment donné de logiciel et ça a créé des tensions parce qu'on a eu des retards de paiement alors que ce n'était pas voulu. Pendant 6 mois, on a eu une vraie problématique là-dessus pour que tout se mette bien en place au niveau administratif, de l'administration. » (Khi)</p> <p>« Vous intervenez une première fois, ça ne fonctionne toujours pas. Vous faites un truc... [] et vous prenez le plein fouet. Un client qui est mécontent, avec qui, vous enchaînez problème sur problème ça c'est une situation à laquelle je m'y habitue. » (Lambda)</p> <p>« Tout d'abord en essayant de comprendre ce qui se passe. Ensuite bien distinguer, la protection de la boîte et la protection de la personne, moi en l'occurrence. C'est important ...[] J'essaie de comprendre ce qui se passe, pour prendre de bonnes décisions, me faire conseiller, parler, discuter, essayer de voir des gens qui ont des problèmes similaires. Ce n'est pas très très original mais... » (Phi)</p>
<p><i>Gérer les paradoxes humains</i></p>	<p><i>Suppression</i></p> <p><i>Projection</i></p>	<p>« On va l'aider, pendant deux semaines. On va prendre nos jours pour nous renseigner, auprès du droit du travail, auprès du droit de la famille pour lui. Et en se disant allez franchement il galère et tout ça. Et puis au bout de ces deux semaines, ça s'arrange pour lui grâce au travail qu'on a fait. » (Khi)</p> <p>« Ce sont plus les humains qui apportent les paradoxes que les situations elles-mêmes. C'est-à-dire je veux une augmentation de salaire, mais je ne suis pas présent ou je ne suis pas à l'heure tous les matins. C'est un peu paradoxal. Si tu veux une augmentation tu as intérêt à te montrer dans le bon sens. » (Sigma)</p>
<p><i>Être seul à contacter tout le monde ou bien gérer le tout vs gérer individuellement</i></p>	<p><i>Séparation structurelle vacillation</i></p> <p>+</p> <p><i>Projection</i></p>	<p>« Je n'en sais rien (rires), le bon sens, beaucoup de bon sens et puis, oui segmenter les sujets, de réussir à basculer et ne pas créer de confusions, en n'étant pas confus. C'est ça qui permet de réussir dans cette aventure. Il faut rester humble. » (Kilo)</p> <p>« Mais aujourd'hui on a mis en place des relais, des structures etc. Cela a pris du temps, pour trouver les gens, pour les faire accepter l'entreprise, et pour faire l'entreprise travailler avec eux. Voilà ! Maintenant c'est différent. Au début, vous arrivez, c'est moi le patron, rien à foutre de comme je travaillais avant. Maintenant, peut-être que les gens savent le faire, mais pas moi. » (Psi)</p>

<i>La solution est le problème</i>	<i>Régression</i>	« J'avais mis un nouveau processus mais ça n'a pas donné les résultats escomptés. J'avais toujours autant de problèmes. Et ça m'a coûté deux fois plus cher. Je suis revenu en arrière. » (Beta)
<i>Opérationnel vs stratégique</i>	<i>Sélection</i>	« Ça peut être contradictoire. On prend par exemple un projet long terme. On n'a plus de ressources pour le court terme donc ça peut être contradictoire. Là, par exemple, on a le projet de la chine qui est un gros projet ce qui fait qu'on ne répond pas surtout aux projets court terme. » (Gamma)
	<i>Balance</i>	« Oui alors, je trouve que dans notre métier, on a des commandes. On est très court terme, moyen terme. La visibilité peut être plutôt longue. Mais on ne sait pas quand est c'est qu'il faut faire et jusqu'à ce qu'on doive le faire. Donc le long terme devient du court terme. » (Omega)
	<i>Vacillation</i>	« J'aimerais privilégier le long terme, mais là en l'occurrence, je suis forcé de raisonner court terme. Il y a le souhait et il y a le subi. » (Thêta)
		« Je fais un peu ce qu'essaie de faire le gouvernement en France aujourd'hui avec la Covid-19. Ils sont constamment en train de gérer du court terme et du long terme en essayant de préserver au mieux les choses au mieux sur le long terme sans sacrifier complètement le court terme. » (Upsilon)
		« Les deux, il faut les deux, il faut aller de l'un à l'autre en permanence pour rebooter l'opérationnel sur le stratégique. C'est toujours valable depuis le début. » (Sigma)
<i>Être proche du terrain vs prendre du recul</i>	<i>Vacillation</i>	« Je trouve que c'est la définition de chef d'entreprise. C'est toujours un petit peu de même sujet. On a de grandes ambitions, il faut être dans des réalisations à la journée. Moi je trouve que c'est ça qui fait l'intérêt du travail. On a un va et vient perpétuel entre le court terme et le long terme, entre le terrain et la réflexion, contre le recul et les mains dans le cambouis, l'individuel et le collectif. » (Lima)
	<i>Séparation temporelle</i>	« Être proche de terrain c'est vraiment être sur le terrain, aller à l'atelier et refaire les gammes, refaire les plans. Prendre du recul c'est plutôt, on revient à cette partie d'isolement et essayer de réfléchir, selon les périodes, à qu'est-ce qu'on va faire après derrière pour développer, continuer à développer. » (Alpha)
<i>Gérer vs apprendre</i>	<i>Intégration</i>	« Oui, Effectivement ça c'est surtout au début. Il y a plein de choses à apprendre, plein de choses à gérer. Donc, il faut arriver à faire au fur et à mesure. » (Alpha)
		« Pour moi, ce n'est pas contradictoire. L'apprentissage est un peu quotidien, et comme la gestion, les deux vont ensemble de manière, on va dire c'est interrelié et complémentaire oui. » (Lima)

		« Je vais apprendre toute ma vie, donc ça sera permanent. C'est une dualité permanente, parce que plus on apprend des choses, plus on voit qu'on connaît peu de choses. On étend son champ de possible. Clairement on apprend tout le temps. C'est plutôt se mettre dans la posture d'apprendre, c'est une posture, personnelle et collective, donc de considérer qu'on apprend tout le temps. » (kilo)
<i>Communiquer son ignorance vs garder le contrôle (ou rester maître)</i>	<i>Séparation structurelle transcendance</i> +	« Ça reste vrai, et ça le restera je pense longtemps, puisqu'en tout cas sur la partie technique, je serai toujours en retrait des personnes de l'équipe qui ont de meilleures formations que moi, et plus d'expérience et de connaissances sur les sujets que l'on gère. Mais ça ne veut pas dire que je n'apporte pas. Là c'est un angle de lecture purement technique. Donc oui, on peut être stagiaire ou apprenti d'une fonction de l'entreprise, et puis on le dirigeait. Il y a des dirigeants d'entreprise qui ne comprennent rien à la finance. Il y a deux choses, c'est-à-dire qu'en interne vers les collaborateurs, c'est avoir ce discours franc de dire effectivement que la maîtrise est chez eux et pas chez le dirigeant. C'est une évolution, car l'ancien dirigeant, lui il maîtrise tout. Lui, il est l'expert de tout, donc c'est plus un changement que l'on opère. C'est de dire les experts ça doit être les équipes, ça ne doit pas être le dirigeant parce que c'est trop dangereux. » (Kilo)
<i>Gérer un employé avec deux statuts (à la fois co-repreneur et employé)</i>	<i>Suppression</i>	« On est dans un cycle un peu qui se normalise. Mais voilà il faut faire vraiment un grand écart ce n'est pas simple. » (Lambda)
<i>Se focaliser sur le management interne vs suivre l'évolution de l'environnement externe</i>	<i>Compromis</i>	« Sur l'environnement, on essaie d'avoir un peu une veille commerciale donc savoir un peu ce qui se passe autour de nous, soit à travers des abonnements magazine, ou des articles de presse, c'est ça, s'ouvrir comme ça. Après effectivement, quelque fois, on n'a pas forcément le temps de lire tout ce qui sort. C'est juste souvent un problème de temps parce qu'on est concentrés sur l'intérieur de l'entreprise. Quelquefois, on a du mal à mettre le nez à l'extérieur. » (Kappa)
<i>Planifier face à des demandes fluctuantes</i>	<i>Ajustement</i>	« C'est un effort...je n'ai pas trouvé dans notre organisation. On n'a pas modélisé et on n'a pas des outils précis, même un fonctionnement qui me permet d'avoir une vision sereine de la planification. Donc c'est un travail permanent d'ajustement, de réactivité, d'interaction dans l'équipe parce que les demandes sont fluctuantes et parce que le déroulement des opérations n'est jamais précisément comme on l'avait prévu en temps, en organisation, en ressources. Il y a tellement d'incertitudes du côté des demandes et du côté des ressources. C'est un vrai jonglage et une exigence permanente d'agilité dans la façon de s'organiser et ça collectivement. » (Thêta)
<i>Tâches planifiées vs tâches émergentes</i>	<i>Compromis</i>	« Après on gère effectivement. Après ce sont des choses où effectivement on gère de l'urgence. Cela étant, l'idée est d'avoir un maximum de choses planifiées, pour que les urgences puissent être gérées au mieux. » (Kappa)

	<p><i>Séparation structurelle sélection</i></p> <p style="text-align: center;">+</p> <p><i>Séparation temporelle</i></p>	<p>« Après on gère effectivement. Après ce sont des choses où effectivement on gère de l'urgence, après, l'idée est d'avoir un maximum de choses planifiées, pour que les urgences puissent être gérées au mieux. » (Kappa)</p> <p>« On a une personne en support déjà qui, qui gère les urgences et le support des clients. Ça c'est la première des choses. Et puis après les urgences ça peut être des urgences commerciales, un client, qui, au dernier moment il me dit j'ai ça en urgence. Est-ce que vous pouvez me le faire, avec du développement avec des choses comme ça. Après c'est un arbitrage qu'on fait pour dire pour ce client oui, pour ce client-là non. Donc j'ai envie de dire, qu'associé aux urgences, il y a la notion stratégie et d'analyse et de portefeuille client qui permet de dire pour lui je fais l'effort et pour l'autre non parce que ça fait déjà 5 fois qu'en permanence, il est en retard. Il ne faut pas pénaliser tous ceux qui effectuent un travail bien pour celui qui travaille mal aussi. C'est parfois une forme d'éducation de refuser une urgence. » (Kilo)</p> <p>« De façon hebdomadaire, c'est-à-dire il y a des choses qui doivent être faites dans la semaine, idéalement dans la journée. Mais sinon, je parviens à les terminer le vendredi. Donc la gestion c'est de l'organisation à dire il y a deux ou trois sujets à faire dans la semaine qui doivent être faits, sur les 4 premiers jours de la semaine. Si on n'y arrive pas, il reste le vendredi pour le faire. C'est comme ça que je m'organise. » (Sigma)</p>
--	--	--

Libellé de la source de tensions entrepreneuriales	La réponse	Exemples de verbatims
<i>Réussite vs échec</i>	<i>Compromis</i>	<p>« On essaie de minimiser les échecs au maximum, par la maîtrise du métier, d'avoir les bons outils de contrôle et d'anticiper la possibilité d'échec possible. » (Upsilon)</p> <p>« Effectivement, on apprend de nos échecs. On peut accepter davantage d'échecs aujourd'hui, compte tenu du volume d'activités que nous avons, parce que nous aurons plus d'opportunités derrière. Donc on peut s'exposer à un peu plus de risque aujourd'hui. » (Sigma)</p> <p>« Oui on a des réussites. On a quelques réussites en diversification. On sait qu'on a des réussites à la suite de notre nouvelle manière de travailler avec de nouveaux clients. C'est bien. Cela étant, il y a des échecs sur le fonctionnement qui n'est pas si fluide que ce que j'aimerais. Oui c'est le quotidien, on gère du quotidien qui est fait d'échecs et parfois il y a des réussites. » (Omega)</p>
<i>Liberté vs responsabilité</i>	<i>Balance</i>	<p>« Ça c'est un sentiment super fort, après on est libre de tout. On est libre aussi de prendre tous les risques, libre de tous les échecs. Ça va dans les deux sens, mais au moins on sait pourquoi on fait. C'est ce que je cherchais d'ailleurs, dans le coté des succès ou échecs c'est plaisant. » (Sigma)</p>
<i>Continuité vs changement</i>	<i>Intégration</i>	<p>« Parce qu'on n'a pas beaucoup de choix. La facilité est de ne rien changer déjà. On a le choix. On peut tout faire dans la continuité, le problème c'est qu'il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui survivent si elles ne changent jamais. Donc, c'est un peu par la force des choses qu'il faut changer ou par caractère. Tout changer ça peut être un problème. Donc il faut réussir, il n'y a pas de règle absolue là-dessus. Pour moi, c'est contradictoire et en même temps une nécessité de faire les deux. Ce n'est pas une contradiction absolue. Il faut réussir à marier les deux, les deux ne vont pas toujours ensemble. » (Lima)</p>
	<i>Compromis</i>	<p>« Au début, plus dans la continuité... Là un petit peu plus de changement maintenant .» (Sigma)</p> <p>« Moi, je les mettrais en opposition, parce que pour moi, parce que reprendre une entreprise, c'est une continuité, assurer une continuité. La continuité ne veut pas dire l'immobilisme, donc pour moi c'est plutôt une dualité. Ce n'est pas une contradiction. Lorsque de nouvelles énergies entrent dans une entreprise, forcément ça crée du changement, des nouvelles idées. C'est ça entreprendre. C'est faire évoluer. C'est changer, sinon, on est dans un système statique.</p>

	<p><i>Intégration priorisation</i> +</p> <p><i>Séparation temporelle</i></p>	<p>Après il y a la continuité de l'activité qu'il faut assurer, tout en insufflant ces changements. C'est l'essentiel de reprendre une entreprise. Pour moi, ce n'est pas une contradiction. Plutôt une dualité à gérer .» (Kilo)</p> <p>« Ça ne va jamais à la vitesse qu'on veut, les changements. Quand on va insuffler des choix, ça prend beaucoup de temps. Il y a des choses qui sont gains et d'autres qui sont moins gains. Il faut mettre des priorités aussi. On ne peut pas tout faire...Les journées ne faisant que 24h. On ne peut pas tout changer. » (Kilo)</p> <p>« Déjà en arrivant, en restant dans la continuité, c'est vrai pour une reprise d'entreprise saine. La reprise d'une entreprise qui serait à la barre du tribunal, là c'est différent. On ne peut pas être dans la continuité. C'est une entreprise qui ne va pas. Tout de suite, il faut changer très vite. C'est différent. Moi dans le cadre d'une entreprise saine, au début c'est la continuité, parce qu'on ne peut pas venir dire aux salariés, qu'à partir d'aujourd'hui on change tout. Au début, les six premiers mois, j'ai dit ne changez rien du tout et puis petit à petit quand je connais les personnes, quand je sais où aller, là j'ai commencé à prendre les gens un par un et dire tiens est ce que toi tu ne penses pas qu'on puisse faire comme si. Donc je pense qu'il y a vraiment un aspect temps. Au début c'est continuité, pas d'autres choix et puis petit à petit on peut aller vers le changement, quand les équipes sont prêtes à nous suivre et quand on sait où aller. Le premier critère c'est le temps et le deuxième critère c'est on n'a pas à changer quelque chose qui marche très bien. Il faut changer ce qu'il a besoin d'être changé. » (Iota)</p>
<p><i>Continuité personnelle vs changement personnel</i></p>	<p><i>Vacillation</i></p> <p><i>Sélection</i></p>	<p>« Pour moi, il faut réussir à marier les deux, c'est le même débat de développer des liens et s'isoler. Il faut absolument les deux. Il faut qu'il y ait sans doute des phases. Il faut réussir à conjuguer les deux. Il y a débat selon moi. Les deux on peut les mettre en dualité ou en paradoxe. Les deux se défendent bien. J'ai du mal à choisir. » (Lima)</p> <p>« C'est difficile ça. J'essaie de rester moi-même parce que je n'arrive pas à faire autrement. J'essaie de rester moi-même. Ma personnalité fait que je m'adapte aussi beaucoup. J'essaie de m'adapter aux gens. J'essaie de m'adapter aux situations. J'essaie de m'adapter aux fonctionnements de l'entreprise mais sans changer moi. Cela ne fonctionne pas. Pour moi, changer sa personnalité, c'est compliqué. Moi, je n'y arrive pas. » (Omega)</p>
<p><i>Engagement désengagement</i> vs</p>	<p><i>Séparation temporelle</i></p>	<p>« En tout cas, la personne qui achète à un système qui existe, et sur lequel elle peut se reposer » (Beta)</p> <p>« La finalité, l'objectif final c'est d'avoir ma propre industrie, ma propre société, que je puisse développer, mais en parallèle aussi d'avoir un objectif de capitalisation, de commerce, revendre cette société-là lorsque je partirai à la retraite de telle façon à avoir un certain capital je dirai. » (Beta)</p> <p>« Pour le moment, si vous voulez mon associé et moi, on essaie de s'impliquer dans la gestion au quotidien, pour connaître l'entreprise en profondeur. Cela nous permettra après peut être d'évoluer en mettant quelqu'un pour gérer l'entreprise. On va voir comment les choses vont évoluer. » (Delta)</p>

	<i>Dilemme</i>	<p>« Oui. Je trouve ça même assez important d'être capable de se désengager, d'être capable de ne pas penser qu'on est tout puissant. C'est un problème aussi, les dirigeants ou les repreneurs...[interruption téléphonique] En tout cas c'est important de penser que notre relation avec l'entreprise n'est pas éternelle. Il faut qu'elle puisse vivre sans nous. Il faut qu'il ait un avenir sans nous. Il faut penser que toutes les solutions ne viendront pas de nous aussi. » (Lima)</p> <p>« Ça c'est important, avoir les épaules solides, les reins solides. Je suis sorti mais à un moment donné je me posais la question : est-ce que je ne revends pas mon entreprise parce que c'est dur c'est ouf ? En plus j'ai perdu, une référence, un client. » (Beta)</p> <p>« La vision de la reprise n'était pas forcément la bonne. Les 2 ans qui sont passés étaient compliqués. Est-ce que j'ai un épanouissement par rapport à ça ? Non, ça c'est l'intérêt du repreneur. Après de toute façon, vous êtes dedans. Il faut faire en sorte que ça fonctionne. » (Omega)</p>
--	----------------	---

Libellé de la source de tensions psycho cognitives	La réponse	Exemples de verbatims
<i>Intuition vs utilisation d'indicateurs mesurables</i>	<p><i>Séparation temporelle</i></p> <p><i>Compromis</i></p> <p>+</p> <p><i>Intégration</i></p>	<p>« Et ça je ne le savais pas si je ne calcule pas la marge de chacun de chaque produit. Là il faut être capable de faire de la comptabilité analytique. C'est ce que je suis capable de faire, ce que j'ai fait ... [] S'il n'y a pas d'outil de pilotage, consommation en moins en matière première, il faut en mettre. Là maintenant, j'en ai. Tous les mois, je suis capable de piloter mensuellement. » (Beta)</p> <p>« Avoir des indicateurs pertinents et puis à côté de ça il faut jongler, avec l'autonomie des personnes, pour obtenir le meilleur d'eux. » (Kilo)</p>
<i>Prévisions/ attentes vs réalité</i>	<p><i>Balance</i></p> <p><i>Compromis</i></p> <p><i>Régression</i></p> <p><i>Compromis ajustement</i></p> <p>+</p>	<p>« Il y avait du réalisme. Il n'y avait pas vraiment d'attentes irréelles. J'avais beaucoup de réalisme sur des lancements de nouveaux produits. Donc je ne suis pas surpris. J'étais assez réaliste et pas attentiste. » (Sigma)</p> <p>« J'ai une situation, qui se révèle assez conforme avec mes attentes. » (Lima)</p> <p>« Au niveau de la reprise du magasin, la réalité peut être en dessous de tes attentes. On a un contexte économique un peu particulier. J'ai envie de te dire qu'en termes d'attentes et de réalité, on est à peu près bon. Il y a que de Delta entre ce qui était attendu et ce qui se passe réellement. » (Kappa)</p> <p>« Oui ça c'est une chose sur laquelle je suis revenu encore une fois, sur la responsabilité et l'autonomie de chacun. Le management participatif, je l'ai essayé mais ça n'a pas fonctionné dans la boîte. Donc je suis revenu au management un peu classique dans la boîte. On fait comme si comme ça, un peu directif, tout en donnant de l'autonomie une fois que les directives ont été données aux gens pour faire le top. » (Omega)</p> <p>« Ce qui prime c'est toujours la réalité, après les prévisions, ne sont pas inutiles pour autant. On a des hypothèses de travail...[] Je pense que le plus important c'est la flexibilité et la réactivité, que ce soit dans notre métier, pour lequel la visibilité, a été toujours très réduite. Elle l'est de plus en plus dans le contexte du moment qu'on connaît tous. Et par-dessus de tout ça, dans un projet de reprise, il y a une part d'incertitude qu'on le veuille ou pas, qui est très forte. Les prévisions on en fait, les plans...C'est inutile pour se préparer surtout si on a différents scénarios en tête mais ça reste une approche théorique, une préparation. Le plus important à partir de là c'est d'être capable de faire preuve de réactivité et de flexibilité pour justement s'adapter qui est de toute façon, quels que soient le nombre et la qualité des prévisions qu'on aura faites, ça sera quelque part différente en bien ou en mal plus ou moins fortement. Donc</p>

	<i>Hiérarchisation</i>	<p> finalement, à mon avis c'est la réalité qui prime et la capacité qu'on a pour s'y adapter dans un axe de temps le plus court possible. » (Thêta)</p> <p> « Ce n'est jamais le cas. Oui, c'est toujours pareil, attentes vs réalité. Il y a une contradiction, oui. Là, on a des attentes. Moi je voulais faire, tout, tout de suite. La réalité est que non ce n'est pas possible. Il y a le temps. Il y a les personnes. Il y a les moyens qui font qu'on doit prioriser. » (Iota)</p>
--	------------------------	---

