



HAL
open science

La transmission/reprise à l'épreuve de l'IA

Lynda Saoudi, Jean-Marie Estéve

► **To cite this version:**

Lynda Saoudi, Jean-Marie Estéve. La transmission/reprise à l'épreuve de l'IA. AEI, UNIVERSITE D'AIX EN PROVENCE, Jun 2025, AIX EN PROVENCE, France. ⟨hal-05513646⟩

HAL Id: hal-05513646

<https://hal.science/hal-05513646v1>

Submitted on 16 Feb 2026

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

La transmission/reprise à l'épreuve de l'IA

Lynda SAOUDI

MCF, Université Claude Bernard Lyon 1, Université de
Lyon ISFA, Laboratoire SAF EA2429
69366 Lyon France.

lynda.saoudi@univ-lyon1.fr

Jean-Marie Estéve

Docteur en Sciences de Gestion, Montpellier Recherche Management (MRM) et Labex
Entreprendre jean-marie.esteve@umontpellier.fr

Résumé

Si l'intelligence artificielle (IA) peut être un puissant outil d'optimisation, peut-elle se substituer à certaines dimensions humaines, que nous appelons ici "ressources invisibles". Ces ressources fondées sur des relations humaines, des connaissances, l'expérience, l'expertise, le vécu... constituent une part importante du capital immatériel de la PME, un patrimoine immatériel invisible, souvent ignoré, mais pour autant crucial à la compréhension du processus de création de valeur au sein des PME surtout par temps de reprise par une personne physique externe (RPPE).

Cette étude vise à explorer le potentiel de l'IA dans le management de la post-reprise : peut-elle accompagner les repreneurs dans la préservation de ces ressources immatérielles ?

Il ressort que l'IA ne peut pas détrôner les ressources dites invisibles telles que le capital réticulaire du cédant ou encore le savoir-faire tacite, qui semble difficilement modélisable ou automatisable. En revanche, l'interaction entre les différentes ressources invisibles et l'IA semble nécessaire pour augmenter la part de la valeur ajoutée qui ne peut être créée que par l'homme. Par ailleurs, l'IA a la capacité de soutenir les RPPE dans la gestion et la préservation de ces ressources invisibles et offre aux repreneurs l'opportunité de générer de nouvelles expertises augmentées en interne, tout en renforçant la capacité de l'entreprise à capter et intégrer des connaissances issues de son environnement externe.

Les résultats de cette recherche enrichissent les connaissances académiques sur les interactions entre l'IA et le management de la post-reprise des PME. Ils mettent en lumière plusieurs points de vigilance afin de mieux appréhender la manière dont l'IA peut être mobilisée dans le cadre d'un processus de transfert et offre un aperçu, pour d'autres repreneurs intéressés par l'adoption de l'IA, des différents conduits essentiels pour l'adoption de l'IA.