



**HAL**  
open science

# Processus d'entrée du repreneur externe : le cas de la légitimité de la PME

Rachid Ouardi

► **To cite this version:**

Rachid Ouardi. Processus d'entrée du repreneur externe : le cas de la légitimité de la PME. Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2012. Français. NNT : 2012BRES0059 . tel-00942560

**HAL Id: tel-00942560**

**<https://theses.hal.science/tel-00942560v1>**

Submitted on 6 Feb 2014

**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 / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**

*sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne*

pour obtenir le titre de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**

*Mention : Sciences de Gestion*

**École Doctorale des Sciences de l'Homme,  
des Organisations et de la Société - ED 505**

présentée par

**Rachid Ouardi**

Préparée à l'Université de Bretagne  
Occidentale

# Processus d'entrée du repreneur externe: Le cas de la légitimité de la PME

**Thèse soutenue le 20 janvier 2012**

devant le jury composé de :

**Monsieur Christian Cadiou**

Professeur, Université de Bretagne Occidentale / Directeur de thèse

**Monsieur Robert Paturel**

Professeur, Université de Bretagne Occidentale / Président de jury

**Monsieur Sylvain Biardeau**

Professeur, Université de Lyon 3 / Rapporteur

**Monsieur Ramzi Benkraiem**

Professeur, IESEG School of Management de Lille / Rapporteur

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

# Remerciements

---

## Remerciements

Au commencement de la rédaction qui correspond au terme de cette recherche, je tiens à remercier ici tous ceux qui m'ont accompagné tout au long de la réalisation de ce travail de recherche.

Tout d'abord, je voudrais exprimer mes sincères remerciements à mon directeur de thèse, le Professeur Christian CADIOU non seulement d'avoir encadré cette recherche mais aussi de l'entière confiance qu'il m'a témoignée pendant toutes ces années. Son œil critique m'a été d'une aide inestimable pour l'amélioration de la qualité de mon travail. Dès le début, le professeur Cadiou s'est investi dans mon projet de thèse et il l'est resté jusqu'à la fin. Qu'il voit dans ce travail l'expression de ma reconnaissance.

Je tiens également à remercier les Professeurs Robert PATUREL, Sylvain BIARDEAU et Ramzi BENKRAIEM d'avoir acceptés de participer à mon jury et d'avoir consacré du temps à mon travail.

Mon grand respect et ma gratitude vont aussi vers tous les membres de notre laboratoire de recherche pour leur disponibilité et leurs conseils précieux. Un grand merci à Cécile pour sa précieuse aide.

J'adresse mes plus sincères remerciements aux responsables des entreprises qui m'ont facilité l'accès au terrain et pour le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer. Je remercie également les responsables de la CCI de Brest et aussi de CRA pour leurs précieuses informations. J'exprime encore toute ma gratitude aux repreneurs de PME qui ont bien voulu, par leurs témoignages, participer à l'enquête empirique.

Je remercie également du fond du cœur les membres de ma famille : mes parents, mes frères et sœurs et les personnes qui me sont le plus proches qui ont vécu avec moi les hauts et les bas de ce projet. Je les remercie d'avoir supporté mes états d'âme dans les moments les plus difficiles. Mes remerciements affectueux et chaleureux s'adressent à eux. J'exprime toute ma gratitude à mes beaux parents qui m'ont eux aussi épaulé durant cette aventure. Je remercie

## Remerciements

également tous mes amis qui, bien que ne comprenant pas toujours dans quoi je m'étais engagée, n'ont cessé de me témoigner leur confiance et leur amitié.

Merci aussi à Katell, ma femme, qui a toujours été présente lorsque j'en ai eu besoin, et qui a fait preuve de patience et de compréhension. Et évidemment, ce travail n'aurait jamais pu voir le jour sans son soutien indéfectible et sans limite.

Enfin, mes pensées vont à mon fils Nassim pour son humour et sa joie de vivre.

Que ce travail soit pour eux une raison pour être fier de tout ce qu'ils ont fait.

# Sommaire

---

## **REMERCIEMENT**

## **INTRODUCTION GENERALE**

- 0.1. Le contexte général de la recherche
- 0.2. La construction de l'objet de la recherche
- 0.3. Le design de la recherche

## **CHAPITRE 1 - L'ECLATEMENT DU CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT ET LE DEVELOPPEMENT DES RECHERCHES SUR LE REPRENEURIAT**

- 1.0. Introduction
- 1.1. Le développement des axes de recherches dans le champ de l'entrepreneuriat
- 1.2. Les recherches sur le repreneuriat
- 1.3. Le processus repreneurial dans le cadre d'une PME

## **CHAPITRE 2 - LA CONSTRUCTION D'UN CADRE D'ANALYSE : LE CHOIX DE LA THEORIE DE LA LEGITIMITE**

- 2.0. Introduction
- 2.1. L'entrée du repreneur dans la PME : Une revue de littérature
- 2.2. La légitimité : un cadre théorique d'analyse adapté à notre recherche
- 2.3. La problématique de recherche

## **CHAPITRE 3 - LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE**

- 3.0. Introduction
- 3.1. Positionnement épistémologique de la recherche
- 3.2. Choix méthodologique

## **CHAPITRE 4 - LES RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE**

### **4.0. Introduction**

4.1. L'analyse du questionnaire

4.2. L'analyse qualitative

## **CONCLUSION GENERALE**

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES**

## **ANNEXES**

## **TABLE DES MATIERES**

# **Introduction générale**

---

« *Bien transmettre son entreprise est, pour ainsi dire, le couronnement d'une vie d'entrepreneur. C'est le moment où des savoir-faire, des visions s'échangent en vue d'un nouveau départ* »

---

(*Laurence Parisot, présidente du MEDEF, 2009*)

« *La légitimité d'un projet, d'une stratégie n'est pas donnée d'emblée. Bien au contraire, elle est construite par le ou les acteurs* »

---

(*Christian Lefèvre, professeur à l'Université Paris VII, 2007*)

**L**e repreneuriat en France est un thème « à la mode » et constitue un objet de réflexion intéressant du fait des nombre d'opérations de ce type qui sont menées ou qui sont sur le point de l'être (B. Ramanantsoa, E. Riot & E. Krieger, 2006).

Longtemps marginalisée par les pouvoir publics, le repreneuriat semble trouver sa place dans le champ de l'entrepreneuriat. S'il est établi que la reprise revêt une importance économique considérable (Haddadj et d'Andria, 2001), les recherches académiques restent peu nombreuses par rapport à la création *ex nihilo*.

### *Les enjeux des opérations de transmission / reprise au niveau européen*

La démographie des entreprises françaises, voire européennes, en fait une préoccupation majeure (Paturel, 2008). Le rapport du groupe d'experts pour la Commission Européenne de 2006 estime qu'au cours des dix années à venir, un tiers des chefs d'entreprise européens prendront leur retraite. Selon les estimations, jusqu'à 690 000 entreprises, pour la plupart des PME, représentant 2,8 millions d'emplois, seront concernées chaque année<sup>1</sup>. Les auteurs de ce rapport soulignent que si la transmission d'entreprise au sein d'une famille reste le cas le plus fréquent, **le nombre de transmissions à des tiers est en nette augmentation**.

Les transmissions / reprises d'entreprises constituent des opérations complexes et peuvent se solder par des échecs, ce qui peut entraîner la perte d'entreprises pourtant viables et des

---

<sup>1</sup> Ces chiffres ont été extrapolés des résultats publiés dans le rapport final du groupe d'experts sur la transmission des petites et moyennes entreprises, mai 2002. Dans ce rapport, le potentiel annuel de transmission était estimé à 610 000 entreprises pour EU-15. L'élargissement a entraîné un accroissement d'environ 20 % du nombre de PME de l'Union européenne.

emplois créés. Les experts pensent qu'environ 30 % de ces entreprises devraient disparaître faute d'insuffisance de préparation de leur transmission engendrant la disparition d'environ 6,5 millions d'emplois (Commission Européenne, 2003).

Dans un rapport réalisé dans le cadre du dispositif « Actions Innovantes Transnationales » sur la reprise d'entreprise (2007-2013), le Centre de ressources et d'innovations européennes sur la Reprise d'Entreprise par les Salariés en Coopérative cite les enjeux inhérents au processus de reprise qu'il faut prendre en considération :

- Une capacité d'identification en amont des entreprises en difficulté dans un court délai ;
- Un accompagnement et la formation du repreneur ;
- Une fiscalité plus ou moins attractive ;
- Un renforcement du portage, des garanties à apporter à la souscription de capital ou à l'emprunt contracté par les salariés repreneurs par des méthodes nouvelles ;
- Une capacité à positionner stratégiquement la reprise pour l'inclure dans des partenariats ou groupements d'autres PME membres du réseau Scop Entreprises ou autre.

Dès le début des années 1990, la Commission Européenne s'est inquiétée des conditions de transmission des petites et moyennes entreprises dans le cadre d'opérations successorales. A plusieurs reprises, notamment en 1994 et en 2000, elle a ainsi été amenée à faire des recommandations aux Etats membres sous forme de guide des « bonnes pratiques » à mettre en œuvre dans le domaine de la transmission d'entreprises.

### Les recommandations de 1994

Dans ses recommandations du 7 décembre 1994, la Commission Européenne est partie du constat selon lequel chaque année « *plusieurs milliers d'entreprises sont contraintes de*

*cesser leurs activités en raison de difficultés insurmontables inhérentes à leur transmission ; que ces liquidations ont des répercussions négatives sur le tissu économique des entreprises de l'Union Européenne de même que sur les créanciers et de façon générale sur l'emploi ». La Commission constate également que « le paiement des droits de mutation est susceptible de remettre en question l'équilibre financier de l'entreprise et par conséquent sa survie et que ceci a pour résultat de placer les entreprises européennes dans une situation désavantageuse au regard de la concurrence mondiale ».*

Face à ces constats, la Commission a invité les Etats à prendre une ou plusieurs des mesures suivantes :

- *« alléger, à condition, d'une poursuite crédible de l'entreprise pour une durée minimale, l'imposition des actifs strictement professionnels en cas de transmission par voie de donation ou de succession, y compris les droits de succession, de donation et d'enregistrement ;*
- *offrir aux héritiers la possibilité d'échelonner ou de reporter le paiement des droits de donation ou de succession, à condition qu'ils poursuivent l'activité de l'entreprise, et accorder des exonérations d'intérêts ;*
- *veiller à ce que l'évaluation fiscale de l'entreprise puisse tenir compte de l'évolution de sa valeur jusqu'à quelques mois après le décès de l'entrepreneur ».*

### Les recommandations de 2000

Quatre ans plus tard, la Commission Européenne se penche à nouveau sur la question de la transmission de l'entreprise en la présentant comme « *l'un des dossiers clés de la politique d'entreprise de la Commission Européenne* » et met en place un groupe d'experts chargés du suivi des recommandations de 1994. A cette occasion, la Commission se réfère à des études récentes dont il ressort que le problème de la transmission d'entreprise devrait concerner environ 30 % des entreprises européennes au cours des prochaines années, avec un risque de disparition d'un peu près un tiers d'entre elles du fait d'un manque de préparation de la transmission.

Dans ce contexte, la Commission fait alors les recommandations suivantes aux Etats membres :

- *réduire les frais de donation afin d'encourager les transmissions anticipées par l'octroi d'une exemption fiscale totale, d'une réduction de taux, d'une augmentation des abattements ou d'un report de paiement de l'impôt ;*
- *réduire les frais de succession afin d'améliorer le traitement fiscal des transmissions non préparées ;*
- *procéder à l'évaluation de l'entreprise plusieurs mois après le décès du chef d'entreprise afin de tenir compte de la possible chute de la valeur de l'entreprise comparée à celle existant du vivant du fondateur ;*
- *parachever le réseau de conventions internationales en matière de succession et de donations, notamment pour la transmission des entreprises possédant des succursales dans plusieurs Etats membres ;*
- *instaurer un dialogue entre les différentes générations de chefs d'entreprise notamment en améliorant l'attrait fiscal du concept de « business angel ».*

Depuis les années 90, la Commission Européenne a commencé à s'intéresser à la transmission / reprise d'entreprise et ainsi susciter une conscience politique des pays membres. Son objectif est de promouvoir les transmissions /reprises comme une alternative à la création d'entreprise. « *La promotion de la création d'entreprise fait l'objet d'une grande attention. Il s'agit là d'un point très important, mais veiller à la continuité et à la croissance des entreprises existantes viables l'est tout autant. Il conviendrait également d'encourager les jeunes à considérer la reprise d'entreprises existantes comme une alternative à la création de nouvelles entreprises* » (C.E, 2003).

Le rapport de la Commission Européenne cite trois types de problèmes qui sont liés à la préparation des transmissions d'entreprises :

- L'importance des difficultés psychologiques et émotionnelles que peuvent générer la transmission ;
- La complexité du processus de transmission ;
- Et enfin, les obstacles liés à la législation nationale, principalement les lois sur les sociétés et les formalités fiscales et administratives.

Face à ces difficultés et l'impossibilité de proposer des moyens d'actions similaires, la Commission Européenne essaie d'encourager l'échange des expériences et les meilleures pratiques au niveau communautaire. Les recommandations de la commission visent quatre objectifs :

- La préparation de la transmission ;
- La continuation des sociétés de personnes et des entreprises individuelles ;
- La fiscalité de la transmission à titre gratuit ;
- Et enfin, la fiscalité de la transmission à titre onéreuse.

***La transmission / reprise de PME : un enjeu Français***

Dans un contexte de vieillissement de la population française, le pouvoir politique est tenté de réagir en matière de transmission / reprise car il y a un état d'urgence réel qu'est devenu au fil du temps difficile voir dangereux de masquer.

La plupart des entreprises concernées par la transmission /reprise en France sont des TPE/PME considérées jusque là comme un levier d'emploi et de croissance, ce qui risque de mettre en péril le paysage économique. En France et à l'instar des pays européens, l'enjeu économique et social de la transmission/reprise est énorme. Le Conseil Economique et Social (2004) dresse une situation préoccupante principalement en raison de la démographie des entrepreneurs. Les principales conclusions de ce rapport sont :

- 31 % des artisans qui ont plus de 50 ans et près de 4 % plus 60 ans (sur une population difficilement estimée à 859 000) ;
- 36 % des commerçants susceptibles de céder dans les 10 ans (28 % des 610 000 commerçants comptés pour la France ont plus de 50 ans et 8 % plus de 60 ans) ;
- 35 % des 440 000 entreprises individuelles libérales qui ont un dirigeant de plus de 50 ans, contre 8 % de plus 60 ans).

Compte tenu de cette analyse démographique de la classe dirigeante d'entreprise en France, nous pouvons attendre à une augmentation des opérations de transmissions /reprises dans les années à venir. Une augmentation qui risque de renverser l'équilibre économique-social et d'une désertification des zones rurales. Le grand danger est de laisser s'éteindre des entreprises rentables et avec elles un savoir-faire et de emplois (Bah, 2006).

### ***L'évolution des transmissions au cours de la dernière décennie***

Plusieurs évaluations du nombre d'entreprises se sont établies ces dernières années. Le constat commun entre ces différentes évaluations est la nette régression du nombre de transmissions. Cette régression est accompagnée par une augmentation des créations ex nihilo sur la même période.

Les causes de cette baisse sont généralement dues à l'insuffisante valorisation de nombreuses entreprises et du coup, moins intéressantes pour les candidats potentiels à la reprise. S'ajoute aussi à cela, le problème de manque de préparation des dirigeants qui sont sur le chemin de départ.

Le rapport OSEO/BDPME (2005) vient enrichir ce constat de régression en procédant à une segmentation plus fine du phénomène. A l'instar des constatations de ces organismes, il est possible de répartir ces transmissions en trois populations :

- 55 000 transmissions de très petites entreprises (moins de 10 salariés) ;
- 5 000 transmissions de Petites Entreprises (PE) (10 – 49 salariés) ;
- 500 transmissions d'entreprises moyennes (50 -250 salariés).

En regardant ces statistiques, nous constatons la domination des TPE (91 %) dans la manifestation de ce phénomène. L'INSEE (2004) a estimé cette part de TPE à environ 95 % dans l'ensemble des entreprises transmises.

La situation des transmissions d'entreprises est de plus en plus préoccupante, surtout pour le tissu de PME et de TPE. Cette situation trouve son explication dans l'ensemble d'indicateurs et d'études et crédibilise la thèse d'une menace pour l'équilibre économique et social du territoire (De Freyman, 2009).

Nous avons recensé plusieurs thèses portant sur les différents aspects du processus repreneurial. La thèse de Boussaguet (2006) représente pour nous une référence car elle traite de la socialisation repreneuriale. D'autres thèses portant sur la transition successorale dans le cadre d'une transmission familiale (De Freyman, 2009) ou Bah (2006) traitent la transition entre le cédant et repreneur en utilisant une approche par la théorie du deuil. Cela explique également pourquoi notre introduction repose sur peu des travaux académiques. Nous avons très tôt été contraint de nous rapprocher des acteurs de la reprise pour tenter de comprendre cette pratique.

Notre introduction sera structurée en trois temps. D'abord, nous discuterons l'entrée du repreneur dans l'entreprise en tant que thème de recherche dans la discipline de l'entrepreneuriat. Nous retracerons rapidement les divers travaux réalisés dans le domaine ainsi que les différentes visions adoptées par les chercheurs pour mieux appréhender le processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur. Nous présenterons également l'approche portant sur la légitimité du repreneur et nous essayerons d'en démontrer son intérêt pour l'étude de ce processus **(0.1)**. Dans un deuxième temps, nous exposerons notre problématique et définirons brièvement le champ d'application de notre travail. Compte tenu de la

complexité du processus d'entrée du repreneur et en raison du manque d'étude couvrant ce processus, nous présenterons une première

approche du terrain qui nous a permis de préciser notre objet d'investigation **(0.2)**. Le troisième volet de cette introduction sera consacré à la présentation de son architecture, à partir de nos positionnements épistémologique et méthodologique, avant de décrire l'articulation générale de nos réflexions **(0.3)**.

## **0.1. Le contexte général de la recherche**

Depuis les dernières années, différentes enquêtes réalisées auprès de PME confirment l'existence de trois principales manières d'épouser la carrière entrepreneuriale chez les propriétaires dirigeants. La première, la plus courante, représente ceux qui fondent leur entreprise de toute pièce (ex nihilo) ; la seconde inclut les successeurs qui prennent le relais de l'entreprise familiale quelques fois par héritage ; tandis que la troisième comprend les nouveaux propriétaires dirigeants qui choisissent la carrière entrepreneuriale par le biais d'une reprise d'entreprise, que cette dernière soit saine ou en difficulté (Deschamps et Paturel, 2009 ; Geraudel et al., 2009).

D'une manière générale, les créations prennent trois formes :

### **Les créations nouvelles.**

*La création d'une entreprise nouvelle correspond à la création d'un établissement économiquement actif jusqu'alors inexistant, et donc à l'exploitation de nouveaux moyens de production. On parle aussi de création "pure" ou de création "ex-nihilo". D'un point de vue économique, elle correspond à une réelle augmentation des capacités de production.*

### **Les créations par reprise.**

*On parle de création d'entreprise par reprise lorsqu'une unité légale reprend l'activité, totalement ou partiellement, d'un ou plusieurs établissements économiques d'une autre unité légale.*

### **Les créations par réactivation.**

*On appelle "réactivation" le fait qu'un entrepreneur individuel cesse momentanément son activité et la reprend ultérieurement. Ce phénomène est principalement lié aux personnes physiques dans la mesure où une personne physique garde à vie son immatriculation SIREN. En effet, les personnes morales peuvent se dissoudre alors que les personnes physiques ne disparaissent définitivement qu'en cas de décès.*

Parmi les entreprises françaises créées en 2006, 72 % étaient entièrement nouvelles (ex nihilo), 12 % étaient des reprises tandis que 16 % étaient des réactivations (Fabre, 2007). Malgré qu'il soit moins important que les créations ex nihilo, le repreneuriat contribue de façon indéniable dans la préservation des emplois et surtout pour les PME.

Au vue de leur faible nombre, la logique de repreneuriat des entreprises se heurte à des difficultés renvoyant à des problématiques institutionnelles, économiques et managériales très diverses et aux interrelations complexes.

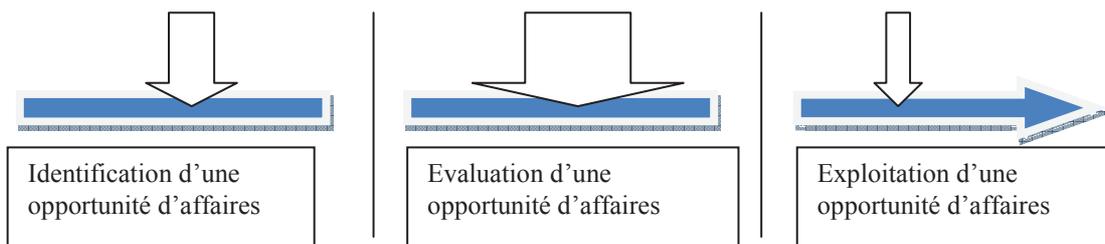
Le repreneuriat, selon Siegel (1989) et Deschamps (2000), est « *un processus qui, par une opération de rachat, aboutit à la continuation de la vie de l'entreprise, en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (structure, ressources humaines, financières, techniques, commerciales...)* ». Du coup, elle permet aux entrepreneurs, sans passer par une création pure et simple ou ex nihilo, d'être dirigeant et propriétaire d'une entreprise. Deschamps (2000) constate que le processus repreneurial se construit comme une succession de trois processus : le processus relatif à la décision de reprendre, le processus qui amène l'individu au rachat d'une entreprise et l'entrée dans l'entreprise achetée qui attribue au repreneur son rôle de nouveau dirigeant-propriétaire. Cette ultime étape du processus repreneurial comprend, s'il y a lieu une période de transition avec le cédant, ainsi que les changements induits par l'arrivée du repreneur, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la cible.

Avec l'arrivée d'un nouveau dirigeant propriétaire, nous pourrions penser que la reprise est achevée et que l'entreprise pénètre d'emblée dans une nouvelle ère. C'est vrai au plan financier où la cause est entendue : le repreneur est bien le propriétaire de l'entreprise. Sur le plan opérationnel, c'est autre chose : la reconnaissance du repreneur comme un « patron effectif » ou « à part entière » passe par d'autres vecteurs que la seule propriété, est loin d'être acquise. Pour l'obtenir et être ainsi totalement consacré, le repreneur doit encore accomplir un parcours l'amenant à faire la démonstration de ses capacités. Il y a donc un décalage plus ou moins long entre l'entrée physique du nouveau dirigeant propriétaire dans l'entreprise et le moment où il sera en mesure d'exercer sa fonction patronale, de manière efficace et reconnue.

S'il existe de nombreuses études sur le processus de la reprise en général, l'après reprise ou **la période « post-reprise »** comme le souligne Siegel (1989), reste un terrain peu exploitable par les chercheurs malgré son importance pour la survie de l'entreprise. En effet, si nous regardons la répartition des contributions (journalistiques et scientifiques) dans le domaine de la transmission d'entreprise (figure 1), nous constatons une domination des études concernant la deuxième étape du processus entrepreneurial. Pourtant, la période post-reprise dessine aussi l'avenir de toutes les composantes de l'entreprise.

Dans la plupart des cas, on assiste à une concentration des efforts par les repreneurs sur la maîtrise des aspects techniques de l'opération tout en négligeant les aspects humains que représentent la reprise. L'entrée du repreneur dans la cible laisse apparaître des inquiétudes chez le personnel surtout que celui-ci n'est pas à l'origine de ce qu'est devenue la cible. Donc, réussir son entrée dans la cible est un enjeu majeur pour tous les partenaires internes ou externes de l'entreprise.

**Figure 1. Estimation approximative de l'intensité des contributions journalistiques et académiques par phase du processus de déroulement de la reprise d'entreprise**



- **Légende : La largeur des flèches équivaut à l'intensité de la contribution**

**Source : adaptée de (De Freyman, 2009, p.11).**

Le départ du cédant laisse, comme le constate Deschamps (2000), le repreneur au cœur de relations tissées entre le dirigeant sortant et ses salariés. Cependant, le repreneur doit gérer son entrée de façon à se donner plus de moyens pour rassurer ses salariés et aussi ses partenaires externes. La prudence est la règle dans cette phase cruciale de l'entreprise car « *il ne suffit pas pour le repreneur d'apposer sa signature au bas d'un « chèque » pour devenir le dirigeant d'une entreprise* » (L'Usine Nouvelle, 1996 ; Repreneur, 2002a) ; il reste encore à réussir son « *entrée en scène* » (Barach & al., 1988).

Boussaguet (2005) considère que la reprise s'expose à des échecs et qu'elle ne se présente pas comme une opération banale et anodine, au regard notamment des enjeux socio-économiques susceptibles être provoquer en cas de dépôt de bilan (appauvrissement du tissu industriel, disparition d'unités de production, privatisation d'emplois, augmentation du chômage...).

Notre recherche porte, sur la dernière étape du processus repreneurial, à savoir **l'étape d'entrée du repreneur dans la cible**. Nous nous positionnons dans le champ de l'entrepreneuriat, comme toute recherche qui porte sur l'exploration du phénomène de reprise d'entreprise. Dans ce qui suit, nous justifions ce positionnement.

La recherche sur la reprise d'entreprise par une personne physique (RPP) dans le cadre de l'entrepreneuriat a eu son véritable point de départ avec les travaux de Deschamps (2000). Nous avons recensé plusieurs thèses portant sur les différents aspects du processus repreneurial. La thèse de Boussaguet (2006) représente pour nous une référence car elle traite la socialisation repreneuriale. D'autres thèses portant sur la transition succesorale dans le cadre d'une transmission familiale (De Freyman, 2009) ou Bah (2006) traitent la transition cédant-repreneur en utilisant un approche par la théorie du deuil. Aussi, et cela explique également pourquoi notre introduction repose sur peu des travaux académiques, nous avons très tôt été contrainte de nous rapprocher des acteurs de la reprise pour tenter de comprendre cette pratique.

Après avoir délimité notre cadre de recherche et précisé le phénomène que nous voudrions explorer nous construisons, tout d'abord, l'objet de recherche, tout en expliquant les questions qui s'y réfèrent et auxquelles nous essayerons de répondre dans les différents chapitres qui suivent.

Notre recherche porte, sur le processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur

## **0.2. La construction de l'objet de la recherche**

*« Construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité »* (Allard-Poesi et Maréchal, 1999 : 37).

La construction de notre objet de recherche est une étape fondamentale de notre processus d'investigation. Elle constitue le fondement sur lequel nous nous reposons tout au long du travail.

Nous avons vécu un processus non linéaire de construction de notre objet de recherche. Notre questionnement initial étant posé, une première analyse de terrain a été réalisée pour nous permettre d'acquérir une vision aussi complète que possible de notre problème **(0.2.1)**. Celle-ci nous a, en retour, conduit à resserrer notre objet de recherche **(0.2.2)**.

### **0.2.1. L'enquête préliminaire : une confrontation de la recherche initiale à la « réalité » vécue par les acteurs de repreneuriat.**

L'enquête préliminaire est utilisée pour compléter notre étude de littérature. Le but fixé était d'abord, d'enrichir notre lecture de littérature et ensuite, de dégager des éléments concernant notre objet de recherche pour les approfondir. Pour réaliser cette enquête, nous avons rencontré **trois repreneurs personnes physiques** ayant conclues une opération de reprise dans les cinq dernières années.

Nous nous sommes appuyé sur des entretiens semi-directifs pour recueillir nos données auprès des repreneurs Finistériens. L'entretien peut être défini comme une conversation (Ghiglione et Matalon, 1998) ou un dialogue (Nils et Rimé, 2003) dont la finalité est de collecter des informations concernant un thème donné en vue d'une généralisation dans le cadre d'une recherche, d'une étude ou d'un diagnostic. L'enquête par entretien est donc une méthode dans laquelle deux personnes conversent par un système de question –réponse (Nils et Rimé, 2003).

L'entretien semi-directif a pour avantage principal de recueillir des données reflétant la pensée, les représentations des acteurs interviewés, les réponses étant fournies de manière spontanée aux questions qui sont posées. Nous l'avons privilégié par sa flexibilité et la richesse des informations qu'elle permet de recueillir (Huberman et Miles, 1991).

L'inconvénient est que la reproductibilité de la méthode de collecte des données et la généralisation des résultats obtenus sont limitées. En ce qui concerne les informations recueillies, elles sont quasi-spécifiques aux acteurs et à leur environnement (De Allard-Poesi et Maréchal, 2007).

Un guide d'entretien composé exclusivement de questions ouvertes a été établi. Ce guide d'entretien a été construit à partir des concepts dégagés de la littérature et traite plusieurs thèmes qui rentrent directement dans notre travail doctoral.

Le guide d'entretien est composé de quatre points :

- Le premier point concerne l'arrivée du repreneur dans l'entreprise ;
- Le deuxième point traite le processus d'acceptation du repreneur ;
- Le troisième point est consacré aux changements opérés par les repreneurs ;
- Et le dernier point se focalise sur la perception de la performance de l'entreprise par le repreneur.

Plane (2000) souligne que l'entretien se déroule en trois étapes. Elles commencent d'abord par la mise en condition mentale de l'interviewé, ensuite arrive l'étape d'hygiène mentale pour se terminer en fin par l'entretien proprement dit.

La mise en condition mentale consiste pour le chercheur ou le consultant à une introduction. C'est le moment où il procède à sa présentation et à celle de l'enquête c'est-à-dire ses objectifs, son déroulement (durée et règles de jeu). Nous nous sommes présenté comme un étudiant doctorant à l'Université de Bretagne Occidentale à Brest faisant une étude sur les opérations de transmissions /reprises en Finistère. Durant tout le processus méthodologique, de la collecte des données à leur traitement, nous nous sommes engagé à garantir aux interviewés l'anonymat dans l'utilisation de leurs propos ou opinions pour notre étude. Ainsi avons-nous par exemple opté pour l'abréviation des noms et prénoms des repreneurs concernés.

La seconde étape permet d'accélérer le nécessaire apprentissage dans le dialogue qui s'instaure entre l'enquêteur et l'enquêté. Elle permet donc à l'enquêteur de mettre en confiance son interlocuteur afin de le laisser répondre librement au guide d'entretien suivant des thèmes et sous-thèmes. Ces entretiens se sont déroulées à la convenance de nos interlocuteurs dans leurs bureaux.

La dernière phase consiste à l'entretien proprement dit. Ainsi trois interviews ont été réalisées et ont été enregistrées sur dictaphone numérique puis téléchargées dans un ordinateur portable pour une transcription en corpus textuel. Cependant dans nombre de cas, l'entretien a été souvent interrompu soit par un coup de téléphone soit par une visite inopinée. La durée des entretiens a varié entre trente minutes (30mn) et une heure selon la disponibilité, la connaissance du sujet et l'enthousiasme du dirigeant.

Plusieurs constats s'imposent après l'analyse de cette première approche terrain :

1. L'accompagnement du repreneur par le cédant pendant la période de transition reste un point très important pour la réussite de l'opération de reprise.
2. La durée de cet accompagnement doit être moins longue pour que le repreneur réussisse son imposition dans l'entreprise
3. La légitimité au sein de l'entreprise est une condition importante pour la réussite du processus post-reprise.
4. La mobilisation par le repreneur des leviers sociaux, organisationnels et financiers lui permet de réussir son processus de post-reprise.

### **0.2.2. La problématique et les sous-objectifs de recherche**

L'arrivée du repreneur dans la cible lui demande une rapide adaptation à un système organisationnel qu'il a pour charge de diriger. Cette adaptation passe nécessairement par ce que Boussagnet (2007) appelle : « socialisation organisationnelle », autrement dit l'apprentissage des comportements et des attitudes que le nouvel arrivant doit acquérir pour assumer le nouveau rôle dans l'organisation. Mais dans la plupart des cas, le repreneur ne se contente pas d'une simple adaptation au contraire, il cherche à s'affirmer tout en utilisant les acquis du passé, devant le personnel, à se faire connaître auprès des fournisseurs, de conquérir de nouveaux clients, à se sentir maître de sa gestion.

D'un point de vue gestionnaire, il semble donc important de bien gérer l'intégration organisationnelle lors de reprise d'entreprise.

**Sur le plan organisationnel**, comme le souligne (S. Boussaguet, P. Louart, G. Mantione-Valero), dans un premier temps, il faut pouvoir garder les savoirs, les savoir-faire et les compétences qui ont permis de faire fonctionner les choses dans le passé. L'arrivée du repreneur ne doit pas conduire à des dysfonctionnements (par perte d'informations, de synergie ou de capital immatériel) ; il doit préserver les équilibres internes, du moins avant qu'il soit possible de les transformer ou les faire évoluer en connaissance de cause. La reprise d'entreprise permet au nouveau dirigeant – repreneur de reprendre de nombreux éléments physiques et matériels mais il existe cependant un élément contextuel essentiel qu'il ne puisse pas reprendre : c'est la confiance installée dans les relations. Cette confiance peut se développer grâce à la connaissance et à la reconnaissance.

Du coup, lors d'une reprise d'entreprise, le nouveau dirigeant repreneur doit connaître et partir de l'existant pour pouvoir mettre en place des processus qui encouragent un espace maximum d'auto-organisation et d'intégration. Ceci afin de maintenir au départ un peu de stabilité. En ce sens nous pouvons citer Aristote « *ce qui crée le changement ou le mouvement est ce qui ne change pas* ».

**Sur le plan individuel**, toujours selon (S. Boussaguet, P. Louart, G. Mantione-Valero), il faut permettre au repreneur de se construire en réorganisant ses acquis ou ses expériences dans le nouveau contexte, il doit être rapidement efficace sur le plan cognitif (perception de la situation), relationnel (interactions avec le personnel) et technique (maîtrise des outils de gestion) ; il doit être reconnu comme capable de s'adapter au mieux à son nouvel environnement.

Le processus d'entrée dans l'entreprise marque le début de la nouvelle fonction de dirigeant-propriétaire du repreneur. Il est considéré par les chercheurs comme une phase d'opérationnalisation de la reprise. D'ailleurs, c'est au moment de l'intégration du repreneur dans l'entreprise que les choses vraiment sérieuses et les plus importantes commencent (l'Usine Nouvelle, 1996 ; Repreneur, 2002a).

Notre intérêt de recherche se porte donc sur cette période de vie de l'entreprise car elle constitue une piste de recherche intéressante à explorer de manière plus approfondie. Une fois dans l'entreprise, le repreneur prend conscience de l'énorme travail d'adaptation qui l'attend car l'enjeu principal de cette étape est de réussir son intégration dans l'entreprise.

L'intérêt pratique du sujet étant réel, nous avons donc souhaité mieux comprendre ce processus. D'où, notre nouvelle interrogation et la problématique de notre recherche :

**En quoi la théorie de la légitimité peut-elle aider à la compréhension de l'entrée dans l'entreprise du repreneur ?**

Dans cette recherche, nous tentons d'étudier l'entrée du repreneur dans la PME et donc analyser sous un angle nouveau le processus de construction de la légitimité. Pour répondre à cette problématique, plusieurs objectifs ont été fixés à notre recherche.

Nous poursuivons notre recherche à travers trois objectifs :

- *Le premier objectif de la recherche est d'enrichir le champ d'analyse en **entrepreneuriat**. Notre travail a comme principal objectif d'apporter une contribution sur le processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur.*
- *Le second objectif du travail concerne la prise en compte des différentes stratégies poursuivies par le repreneur pour assurer et/ou maintenir sa légitimité dans l'entreprise.*
- *En fin, le dernier objectif de notre recherche est de questionner un processus de construction de la légitimité entre le repreneur et l'entreprise reprise dont la gestion participe à la réussite de l'opération de reprise.*

### **0.3. Le design de la recherche**

« *Le design de la recherche est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat* » (Royer et al., 2003 : 139). Il s'agit donc d'exposer le positionnement épistémologique (**0.3.1.**), nos choix méthodologiques (**0.3.2.**) et la démarche générale du travail (**0.3.3.**).

#### **0.3.1. Le positionnement épistémologique**

« *L'épistémologie est une science des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques.... Adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants... Dans une logique de la découverte, ou dans une logique de la preuve, le chercheur réfléchit aux conditions de la formation de ses énoncés* » (Wacheux, 1996 : 38).

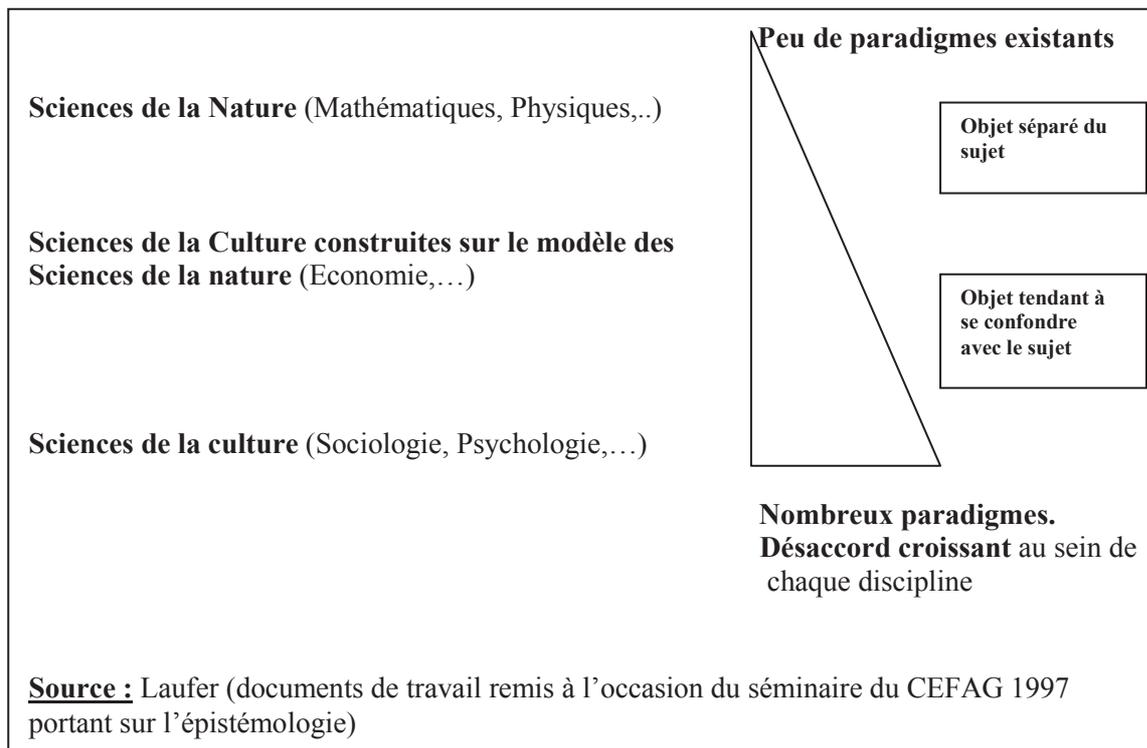
Afin de répondre à ces objectifs de validités théoriques et scientifiques, de la connaissance que nous voudrions construire, nous essayons de justifier notre positionnement épistémologique au regard des différents paradigmes épistémologiques des sciences de l'organisation.

« *La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche*» (Perret et Séville, 2003 :13).

R. Laufer (1997) souligne l'existence de trois grandes familles scientifiques qui se distinguent sur deux critères principaux : le nombre de paradigmes existants au sein de la discipline et le rapport entre le sujet et l'objet de l'étude (cf. figure 2). La première famille à savoir les sciences de la nature, se reconnaît autour d'un nombre réduit de paradigmes et, a un rapport objectif avec son objet d'étude. La seconde famille représentée par les sciences de la culture s'est construite sur le modèle des sciences de la nature. La dernière famille regroupe les sciences de la culture qui se caractérisent par l'existence de nombreux paradigmes en opposition et par le fait que le sujet et l'objet de l'étude se confondent. Les sciences de gestion sont représentatives de cette dernière famille. Jusque dans les années cinquante, elles

s'inscrivaient essentiellement dans le paradigme positiviste d'Auguste Comte, en référence aux sciences de la nature. A partir des années cinquante, d'autres paradigmes ont émergé au nombre desquels le constructivisme et l'interprétativisme (Royer et Zarlowski, 1999). Avec l'émergence de ces paradigmes, un débat a alors débuté, opposant les tenants des deux paradigmes les plus extrêmes : les positivistes et les constructivistes.

**Figure 2. Positionnement des différentes sciences**



Avant de préciser notre positionnement épistémologique, il est utile de s'interroger sur la vision qu'on a de la réalité et le statut de la connaissance que nous voudrions produire. Dans notre investigation, la réalité est un construit résultant des actions des acteurs, à savoir les repreneurs. Toutefois, la connaissance que nous voudrions produire est le résultat de l'interaction entre les sujets étudiés et le chercheur. Dans notre recherche, nous essayerons de construire une réalité. Or, dans le positionnement constructiviste, la connaissance est explicitement construite par le chercheur. Si les constructivistes radicaux (Glaserfeld, 1988, cité par Girod-Séville et Perret, 1999) affirment que la réalité n'existe pas, et qu'elle est

inventée, certains constructivistes modérés et les interprétativistes ne rejettent ni acceptent l'hypothèse d'une réalité en soi, mais considèrent qu'elle ne sera jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui observe ou expérimente.

En résumé et d'un point de vue méthodologique, il existe trois grandes approches : l'approche positiviste, constructiviste et interprétativiste (Tableau 1). Ces trois approches se différencient principalement de la position du chercheur vis-à-vis de son objet d'étude, l'objectif de la recherche ainsi que la nature de l'objet de recherche.

Ainsi, dans l'approche positiviste, le chercheur est indépendant de son objet d'étude. Son objectif est de découvrir la structure de la réalité en identifiant les insuffisances théoriques permettant d'expliquer ou de prédire la réalité.

Dans l'approche constructiviste, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. Cette méthode est fréquemment utilisée dans la littérature sur la gestion de projet au travers des cas cliniques pour lesquels le chercheur intervient dans les organisations (Le Masson P., 2001 ; Lenfle S., 2001). L'objectif est de construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action afin de transformer la connaissance en élaborant de nouvelles réponses.

En fin, dans l'approche interprétativiste, si le chercheur est en interaction avec son objet, son objectif n'est pas d'intervenir mais de comprendre les phénomènes en étant immergé dans ces derniers. **C'est dans ce cadre épistémologique que nous nous sommes placé.**

**Tableau 1. Positionnement de la recherche selon les approches positivistes, interprétatives et constructivistes**

	Approche positiviste	Approche interprétative	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	<b>Phénoménologie du réel</b>	Phénoménologie du réel
Relation sujet/objet	Indépendance	<b>Interaction</b>	Interaction
objectif de la recherche	Découvrir la structure de la réalité	<b>Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions</b>	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	<b>Cohérence avec l'expérience du sujet</b>	Utilité /convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	<b>Empathie</b>	Construction
Vision de l'objet de la recherche	Interrogation des faits	<b>Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène</b>	Développement d'un projet de connaissances
Nature de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	<b>Immersion dans le phénomène étudié</b>	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
Origine de l'objet de recherche	Extérieur au processus de recherche	<b>Intérieure au processus de recherche</b>	Intérieure au processus de recherche
Position de l'objet dans le processus de recherche	Guide le processus de recherche	<b>Se construit dans le processus de recherche</b>	Guide et se construit dans le processus de recherche

Source : d'après Allard-Poesi F. & Maréchal C.G., 2003, p.40.

### **0.3.2. Les choix méthodologiques**

Il existe un large espace pour le positionnement méthodologique du chercheur. Une recherche peut ainsi se situer dans une logique déductive ou inductive et être de type quantitatif ou qualitatif. Les combinaisons les plus fréquentes lient, d'une part, déductif et quantitatif et, d'autre part, inductif et qualitatif. Mais, comme le soulignent Bergadaà et Nyeck (1992), toutes les associations sont possibles. Un modèle théorique peut être prédéfini puis soumis à validation à partir de données qualitatives (qualitatif déductif) ou encore déterminé sur la base d'observations empiriques associées à des traitements statistiques (quantitatif inductif).

La distinction « déductif versus inductif » fait référence à la relation entre la théorie et les observations empiriques. La connaissance produite peut être le fruit des observations empiriques (démarche inductive) ou, au contraire, la théorie peut précéder les observations empiriques qui servent alors de vérification de la connaissance initiale (démarche déductive). La connaissance se construit encore par interaction entre la théorie et les données empiriques (démarche abductive).

La seule critique que nous pouvons formuler de l'utilisation d'une démarche dite « simple », qu'elle soit qualitative ou quantitative, c'est que cette approche méthodologique appliquée dans un contexte complexe ne permet de révéler qu'une petite partie de la réalité. Ce constat nous conduit à penser qu'une méthodologie mixte de recherche (la Mixed\_Methods Research<sup>2</sup>) où nous recueillerons à la fois des données qualitatives et quantitatives est une voie pour comprendre les phénomènes de gestion dans leur ensemble.

Il s'agit de la suite naturelle et surtout pragmatique aux méthodologies traditionnelles de nature quantitative ou qualitative. La méthodologie mixte permet en fait le mariage stratégique de données qualitatives et quantitatives, de façon cohérente et harmonieuse, afin d'enrichir les résultats de la recherche. Cette approche mixte permet en effet d'emprunter à diverses méthodologies, qualitatives ou quantitatives, en fonction de nos objectifs de recherche. Avec les approches mixtes, il y a en quelque sorte un pluralisme méthodologique.

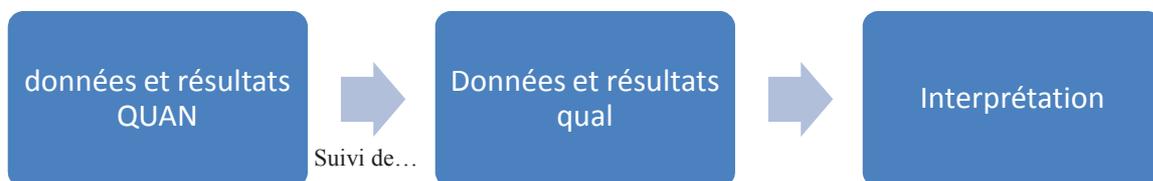
---

<sup>2</sup> On retrouve également mixed research.

En outre, la méthodologie mixte de recherche facilite la triangulation des résultats de recherche. Johnson et Onwuegbuzie (2004) font également remarquer que les méthodes mixtes engendrent souvent des résultats de recherche supérieurs aux méthodes uniques.

Vu le caractère explicatif de notre recherche, nous avons adopté un design explicatif qu'est selon Aldebert & Rouzies (2011 : 6) « *une conception séquentielle dans laquelle un type de recherche est suivi par les autres afin d'expliquer davantage ce qui a été trouvé dans la première partie* ». Généralement, les données qualitatives viennent approfondir et expliquer plus en détails les premiers résultats quantitatifs (Aldebert & Rouzies, 2011).

**Figure 3. Le design explicatif (inspiré de Creswell et al., 2006), cité par Aldebert & Rouzies (201 : 6)**



Dans notre recherche, nous nous sommes référés à des éléments théoriques issus de nos lectures. Cependant, ces cadres ne répondaient pas à toutes nos questions dans la mesure où nous entendons construire un processus de légitimation du repreneur à partir de nos réflexions et de nos observations sur le terrain et en se basant sur la typologie de Mbengue et Vandangeon- Derumez (1999). Notre démarche est de type interprétativiste. Elle se situe à *mi-chemin* entre le déductif et l'inductif. En effet, notre terrain ne servira pas à des fins de validation, mais à un objectif de construction et d'exploration.

Il est clair que l'exploration est la finalité de notre recherche. En effet, notre thème de recherche est complexe et flou. Malgré les différents travaux antérieurs portant sur la reprise d'entreprise en entrepreneuriat, notre compréhension des processus d'intégration des repreneurs reste limitée et nous avons donc besoin d'exploration pour mieux assimiler ce phénomène. Notre démarche méthodologique consiste de partir du particulier (le contexte finistérien) pour aller au général (divers contextes) afin de comprendre le processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur. La connaissance que nous voudrions produire résulte des observations empiriques. De ce fait, nous pouvons dire que, dans notre recherche, nous suivons un raisonnement inductif.

### **0.3.3. La démarche générale et le plan de la recherche**

Le travail est structuré en deux parties pour défendre notre problématique de recherche :

**En quoi la théorie de la légitimité peut-elle aider à la compréhension de l'entrée dans l'entreprise du repreneur**

Pour ce faire, nous avons opté pour le cheminement suivant :

**Dans la première partie**, nous précisons, dans un premier point, la place de la reprise par les personnes physiques dans le champ de l'entrepreneuriat et l'intérêt grandissant de ce phénomène pour le pouvoir politique. Nous nous focaliserons ainsi sur le processus de reprise et, plus spécifiquement, la définition des différentes phases d'une opération de reprise. Dans un deuxième temps, nous revisiterons la littérature sur la reprise par des personnes physiques et, plus particulièrement, sur la dernière phase de l'opération de reprise qui coïncide avec l'intégration du repreneur de l'entreprise. Dans un troisième temps, nous nous focaliserons sur le concept de la légitimité afin de l'adapter en tant qu'outil de description du processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur.

**Dans la partie 2**, nous présenterons, d'abord, les choix méthodologiques opérés. En effet, comme ce travail est de nature exploratoire, il est nécessaire de nous appuyer sur une analyse concrète du processus d'entrée dans un contexte particulier à travers une étude qualitative auprès des repreneurs. Ensuite, nous exposerons notre modèle du processus de légitimation du repreneur.

Enfin, la conclusion générale synthétise les principaux résultats obtenus dans le cadre de ce travail doctoral, et aborde classiquement les apports, limites et prolongements possibles de la recherche.

# Première Partie

## Le cadre conceptuel de la recherche

---

La première partie de notre recherche sera consacrée à l'étude du cadre conceptuel. Elle est composée de deux chapitres. Le premier concerne l'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et les développements des recherches sur le repreneuriat. Le second est consacré à notre cadre d'analyse.

### Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat

#### 1.0. Introduction

#### 1.1. Le développement des axes de recherches dans le champ de l'entrepreneuriat

#### 1.2. Les recherches sur le repreneuriat

#### 1.3. Le processus repreneurial dans le cadre d'une PME

### Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

#### 2.0. Introduction

#### 2.1. L'entrée du repreneur dans la PME : Une revue de littérature

#### 2.2. La légitimité : un cadre théorique d'analyse adapté à notre recherche

#### 2.3. La problématique de recherché

# **Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat**

---

## **1.0. Introduction**

L'entrepreneuriat est aujourd'hui et de plus en plus, un thème d'actualité : enseignants, chercheurs, managers, dirigeants d'entreprise, consultants, hommes politiques, tous s'y intéressent ou presque. Les recherches en entrepreneuriat se sont fortement développées ces dernières années. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est reconnu comme un champ de recherche à part entière. Il est considéré par la communauté scientifique comme un domaine de recherche récent. Toutefois, il n'a pas cessé de se développer ces dix dernières années, mais beaucoup de thèmes restent encore largement inexplorés.

La reconnaissance de l'entrepreneuriat comme champ de recherche à part entière est passée par plusieurs étapes laborieuses. Ceci est essentiellement dû à la complexité du phénomène et à son rattachement à plusieurs sciences voisines. Toutefois, la principale difficulté est certainement la définition même du terme « entrepreneuriat » qui n'a pas requis un consensus universel. D'ailleurs, sur cette question, les chercheurs du domaine s'accordent sur le fait qu'il est très tôt de lui donner une définition finale (Verstraete, 2000). Il faudrait donc, avant tout, explorer les composantes du champ de l'entrepreneuriat (Fayolle, 2002) qui permettraient de comprendre le phénomène entrepreneurial.

Cependant, pendant trois siècles, l'entrepreneuriat a préoccupé les chercheurs de différentes disciplines telles que les économistes, les behavioristes, les gestionnaires, etc. Cette forte attention qui lui a été réservée est essentielle, vu que l'acte entrepreneurial lui-même est à l'origine de toute organisation créée.

Le champ est éclaté en plusieurs thèmes et axes de recherches (Filion, 1997 ; Guyot et Van Rompaey, 2002 ; Verstraete et Saporta, 2006). Plusieurs chercheurs ont tenté de délimiter les frontières du champ de l'entrepreneuriat en déterminant des axes de recherches propres à ce domaine (Gartner, 1985, Baumol, 1993, Filion, 1997, Bruyat et Julien, 2001). Parmi les axes de recherches identifiés, nous distinguons le repreneuriat dans le cadre de la PME par une personne externe qui s'introduit dans un projet existant.

Ce premier chapitre sera structuré en trois parties. D'abord, nous discuterons du développement des thèmes de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat **(1.1.)**. Dans un deuxième temps, nous analyserons les recherches qui concernent le repreneuriat dans le cadre de la PME par une personne externe qui s'introduit dans un projet existant. **(1.2.)**. Dans un troisième temps, nous nous intéresserons à l'analyse des étapes du processus repreneurial et, plus spécifiquement, la phase post-reprise du processus **(1.3.)**.

## **1.1. Le développement des axes de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat**

Les sciences de gestion représentent la discipline la plus récente des sciences sociales. En moins de trente ans, elles se sont légitimées et éclatées en plusieurs champs de recherches afin d'explorer, comprendre, construire et répondre aux problématiques des organisations. L'entrepreneuriat est considéré comme le dernier né de ces champs. Il s'est rapidement développé au sein de la communauté des chercheurs en sciences de gestion.

En effet, l'entrepreneuriat est un domaine très riche. Ses multiples composantes ont été observées et analysées par des économistes, des sociologues, des historiens, des psychologues, des spécialistes des sciences du comportement et des sciences de gestion (Filion, 1997, Guyot et Van Rompaey, 2002). L'extension scientifique de ce champ est incontestablement tributaire d'une vision commune des chercheurs, mais aussi d'un large accord sur un corpus de connaissances, des théories produites, des perspectives et des méthodes de recherches utilisées (Fayolle, 2002).

Historiquement, la recherche en entrepreneuriat a été initiée depuis le 17<sup>ème</sup> siècle par des économistes tels que Cantillon<sup>3</sup>, Say<sup>4</sup>, Knight<sup>5</sup>, Schumpeter<sup>6</sup> qui ont focalisé leurs réflexions sur l'entrepreneur, dans un objectif, d'une part, de présenter une conception claire de l'ensemble de ses fonctions et de son profil et, d'autre part, de lui trouver une définition à travers laquelle le champ sera défini.

Les psychologues et spécialistes du comportement humain regroupés dans un courant appelé « béhavioristes » se sont intéressés à l'étude du système de valeurs et aux motivations de l'entrepreneur. Les Travaux de David C. Mc Clelland (1961) ont relevé deux dimensions essentielles qui déterminent un comportement d'entrepreneur : le besoin d'accomplissement et le besoin de puissance. Le premier besoin pousse l'individu à être responsable de la solution de ses problèmes et en conséquence à se fixer lui-même les objectifs aptes à l'épanouir. Concernant le besoin de puissance, qui reste moins étudié, il passe par une volonté plus ou moins explicite d'occuper une place prédominante dans un système. Ce courant d'étude a dominé le champ de l'entrepreneuriat pendant 20 ans, jusqu'au début des années 80 (Masmoudi, 2007).

Les différentes recherches des économistes et des behavioristes ont permis de connaître plusieurs caractéristiques de l'entrepreneur, mais n'ont pas pu proposer un profil type d'entrepreneur. Cette situation de crise a amené les chercheurs vers l'exploration d'autres axes de recherche et a provoqué l'éclatement du domaine de l'entrepreneuriat (Filion, 1997, Verstraete et Saporta, 2006).

Une des définitions les plus courantes de l'entrepreneuriat consiste à l'associer, parfois de façon synonymique, à la création d'entreprise. « *Entrepreneuriat, bien qu'ancien dans la pratique, est un nouveau champ de recherche* » (Carsrud et Johnson, 1989 : 21). Paturel

---

<sup>3</sup> Cantillon (1680-1734) a essayé de présenter une conception claire de l'ensemble de la fonction de l'entrepreneur.

<sup>4</sup> J.B. Say (1803,1816) a essayé de montrer une certaine causalité entre la création d'entreprises et le développement économique ; il s'est intéressé aussi au profil de l'entrepreneur en tant que source d'innovation.

<sup>5</sup> Knight (1921) a essayé de comprendre le phénomène entrepreneurial à partir de trois variables principales le risque, l'incertitude et le profit.

<sup>6</sup> Schumpeter (1934) a fondé ses recherches en entrepreneuriat sur l'entrepreneur en associant l'entrepreneur à l'innovateur.

## Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat

(2000 : 187) souligne aussi que « lorsqu'on évoque le champ de l'entrepreneuriat, l'expression « création d'entreprise » suit instantanément, comme si cette modalité de devenir entrepreneur ne possédait pas d'alternative » (Paturel, 2000 : 187). Verstraete (2000b : 11) à son tour fait le même constat : « souvent, il (entrepreneuriat) est étroitement associé à la création d'entreprise, voire de façon synonymique ». Gartner (1990 : 28) évoque que « Quand on parle d'entrepreneuriat, on reconnaît que différents sens lui sont attachés ».

Dès la fin des années quatre-vingt, les auteurs du champ de l'entrepreneuriat ont initié la notion de « processus entrepreneurial » comme un nouveau champ de recherche en entrepreneuriat (Gartner 1985 et 1988 ; Stevenson et Jarillo 1990). La justification de cette ouverture a été avancée par deux idées fondamentales (Fayolle, 2002). D'une part l'entrepreneuriat est un phénomène complexe et multidimensionnel, d'autres par il y a l'idée, de plus en plus admise, d'une grande diversité dans les situations entrepreneuriales, car les entrepreneurs et les projets entrepreneuriaux sont différents les uns des autres.

Il y a deux groupes d'auteurs qui se sont penchés sur l'étude de l'entrepreneuriat. Il y a ceux qui définissent l'entrepreneuriat à partir de l'entrepreneur, et ceux qui la définissent à partir du processus entrepreneurial (Marchesnay, 1999). Et donc, on est devant deux approches différentes pour la définition de l'entrepreneuriat :

- Approches par les traits : dans ce courant, les chercheurs se sont efforcés de repérer des caractéristiques communes chez les entrepreneurs pour en définir des types (Julien et Marchesnay, 1996).
- Approches par les faits : ils ont essayé de chercher ce que fait l'entrepreneur, plutôt que de ce qu'il est.

Catherine Peyroux (2008) estime que l'entrepreneuriat peut être défini comme l'acte d'entreprendre, initié par un individu, l'entrepreneur, preneur de risques et bien souvent considéré comme un innovateur. La référence à Joseph A. Schumpeter marque fortement cette définition de l'entrepreneur. Ainsi, Hofer et al. définissent l'entrepreneuriat comme « la poursuite d'une opportunité source de discontinuité induisant la création d'une organisation

**Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat**

*(ou d'une sous-organisation) dans l'espoir de création de valeur pour ses participants » (1996 :3).*

Carland (1988), un partisan de l'approche par les traits, définit l'entrepreneur comme un individu qui établit et manage une entreprise dans un but de profit à long terme et de croissance, en percevant son affaire comme un instrument employé à la poursuite d'objectifs.

Sandberg (1992) cite que « *l'organisation est alors considérée comme la projection des objectifs individuels* ». Fayolle et Fillion (2006) soulignent que l'étude des entrepreneurs, lorsqu'on la compare à celle d'autres acteurs organisationnels, révèle des personnes qui ont d'avantage développé une pensée projective que les autres. Cette perspective a conduit à adopter la définition suivante de l'entrepreneur : « *un entrepreneur est une personne qui conçoit et réalise des visions* » (Fillion, 1991 et 2004 ; cité Muller, Héraud & Rafanomezantsoa, 2009 : 9).

Toutefois, Fayolle (2002) avance deux solutions pour essayer de sortir de l'impasse. Dans un premier temps, en s'inspirant des travaux de Gartner (1990) sur « l'émergence organisationnelle » et de Bruyat (1993) sur « la dialogique individu/création », il suggère une orientation des recherches vers « la relation du créateur avec l'objet de sa création ». Ensuite, il suggère une seconde solution qui se traduit par la simplification, la spécification et la réduction des objets de recherche à un champ observable avec des techniques et des méthodes courantes.

Néanmoins, ces divers courants de recherche initiateurs du champ de l'entrepreneuriat se sont basés sur l'exploration des facettes de l'entrepreneur. Ils ont eu le mérite de nous enseigner la complexité de l'étude sur l'entrepreneur et démontrer que cette dernière est due à la diversité des résultats exploratoires, explicatifs et constructifs du phénomène.

Même si les recherches du départ sur la définition du phénomène et la caractérisation de l'entrepreneur n'ont pas abouti à une acceptation d'une définition universelle (Bruyat, 1993), ce champ a vécu une ascension très rapide ces deux dernières décennies. Celle-ci peut être justifiée par le développement des écoles de recherches et des revues scientifiques, par la multiplication des manifestations scientifiques s'intéressant au champ de l'entrepreneuriat,

**Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat**

voire axées sur une partie de ces facettes. A ceci, nous pouvons ajouter le nombre croissant des recherches doctorales s'intéressant de près à ce champ (Paturel, 2005 et 2006).

A cet effet, Bruyat (1993) a reconnu différentes formes d'entrepreneuriat et plusieurs formes de création d'entreprises, et a suggéré un modèle canonique général du processus de création d'entreprises. Bruyat (1993) a tenté de faire le point et a proposé un guide méthodologique sur la façon de conduire une recherche en entrepreneuriat. Il a suggéré d'utiliser successivement trois types de matériaux, construits à partir des différents courants du domaine :

- un schéma générique de l'entrepreneuriat, qui met l'accent sur la dialogique individu/création de valeur et sur le changement ;
- Un outil sémantique dégradé, le plus proche du sens courant (création d'entreprise, reprise,...) qui permet de tenir compte des modalités pratiques de la position de l'individu, de la diversité des organisations, ainsi que de leur environnement ;
- Un outil spécifique aux entreprises nouvelles qui considère le résultat et les différentes logiques s'y rattachant.

Bruyat (1993) souligne que l'entrepreneur est celui qui entreprend, organise la création de valeur (entreprise, innovation...). Il ajoute que « *l'entrepreneur ne peut se définir qu'en référence à un objet (création de valeur), objet dont il fait partie, dont il est lui-même la source et dont il est le résultat* » (56).

Pour Bruyat (1993), la dialogique est définie ainsi :

- *l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur car il en détermine les modalités de production, l'ampleur, ... il en est l'acteur principal ; le support de la création de valeur est la « chose » de l'individu ;*

Nous avons donc :

**Individu**       $\longrightarrow$       **création de valeur ;**

- *la création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'acteur qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une part prépondérante*

**Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat**

*dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes,...).*

Nous obtenons en conséquence :

***Création de valeur* → *individu***

Concernant la deuxième dimension de la matrice, Bruyat souligne que l'entrepreneuriat implique un changement, ou plutôt, un individu sera considéré comme entrepreneur dès lors qu'il vivra un changement par rapport à sa situation antérieure.

Par une exploitation des travaux de Bruyat, Fayolle (2002) a focalisé ses recherches sur cinq principales formes d'entrepreneuriat, à savoir, la création d'entreprises ex-nihilo, la reprise d'entreprise saine ou en difficulté, la création d'entreprises par essaimage, la très forte croissance des TPE et PME et l'intrapreneuriat, en observant et décrivant les parcours de différentes catégories d'acteurs et d'entrepreneurs. Il a essayé de définir l'objet et le positionnement épistémologique et méthodologique des recherches sur l'étude du processus entrepreneurial.

Toutefois, l'approche par les processus date du début des années 90 et la plupart des chercheurs engagés dans le champ de l'entrepreneuriat s'accordent sur le fait que le cœur de la recherche en entrepreneuriat s'est déplacé de l'individu vers le processus (Bygrave et Hofer 1991, Bruyat 1993, Filion 1997).

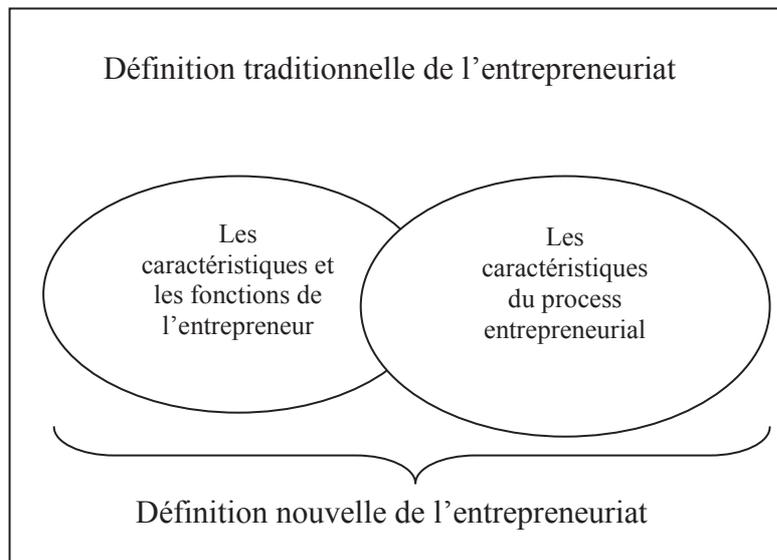
Bygrave (1989) puis Bygrave et Hofer (1991) proposent une définition (c) fondée sur deux préalables (a et b) :

Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat

- a) Un événement entrepreneurial entraîne la création d'une nouvelle organisation pour l'exploiter ;
- b) Le process entrepreneurial comprend toutes les fonctions, activités et actions inhérentes à la perception d'opportunités et à la création d'organisations pour les exploiter.
- c) Un entrepreneur est quelqu'un qui perçoit une opportunité et qui crée une organisation pour l'exploiter.

Cette évolution a été ainsi représentée :

**Figure 4. Définition de l'entrepreneuriat selon Bygrave et Hofer, 1991 (cité par Les cahiers du gdr CADRES (2003))**



Source : Les cahiers du gdr CADRES (2003 :9)

*Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat*

Cette évolution vers l'étude du processus entrepreneurial n'était pas la seule dans le champ, certains chercheurs se sont focalisés sur d'autres thématiques. Nous avons essayé de les recenser, en complétant les thèmes cités dans les travaux de Filion (1997) (Tableau ci-dessous).

**Tableau 2. Les thèmes de recherches en entrepreneuriat adaptée de (Filion, 1997)**

0. Caractéristiques comportementales des entrepreneurs	13. Alliances stratégiques
1. Caractéristiques économiques et démographiques des PME	14. Entrepreneuriat corporatif ou intrapreneuriat
2. Entrepreneuriat et PME dans les pays en développement	15. Entreprises familiales
3. Caractéristiques managériales des entrepreneurs	16. Travail autonome
4. Processus entrepreneurial	17. Incubateurs et systèmes de soutien à l'entrepreneuriat
5. Création d'entreprises	18. Réseaux
6. Développement d'entreprises	19. Facteurs influençant la création et le développement d'entreprises
7. Capitaux de risque et financement de la PME	20. Politiques gouvernementales et création d'entreprises
8. Gestion des entreprises, redressements, acquisitions	21. Femmes, groupes minoritaires, ethnicité et Entrepreneuriat
9. Entreprises de Haute technologie	22. Intention entrepreneuriale
10. Stratégie et croissance de l'entreprise entrepreneuriales	23. Repreneuriat féminine
<b>11. Repreneuriat par une personne physique</b>	24. Education entrepreneuriale
12. Entrepreneuriat minoritaire	25. Recherche en entrepreneuriat
	26. Opportunités entrepreneuriales
	27. Etudes culturelles comparatives
	28. Entrepreneuriat et société
	29. Franchises.
	30. Equipreneuriat

**Source : adaptée de (Filion, 1997) sur les thèmes de recherches en entrepreneuriat.**

Cependant, la majorité de ces thèmes ont fait l'objet des études au sein du champ de l'entrepreneuriat et d'autres thèmes non répertoriés se sont développés tels que les recherches sur l'intention entrepreneuriale (Emin, 2003), sur les opportunités entrepreneuriales (Chelly, 2006), sur l'entrepreneuriat international (Cabrol, 2006), sur l'équipreneuriat (Paturel, 2005), sur l'entrepreneuriat minoritaire (Levy, 2005, Levy et Zouiten, 2005 et 2006), etc.

Néanmoins, malgré l'importance du repreneuriat par les personnes externes dans le champ de l'entrepreneuriat, les travaux sur ce thème restent modestes. « *La littérature sur la transmission-reprise, quant à elle, s'est jusque-là plutôt polarisée sur la transmission familiale (Beckard et Dyer, 1983 ; Hirigoyen, 1987 ; Baumert, 1992 ; Cadieux et Lorrain, 2002 ; Cadieux, 2005 ; St-Cyr et Richer, 2005 ; etc., et plus largement la revue Family Business Review), alors même que ce type d'opération est devenu largement minoritaire (essentiellement pour des raisons d'ordre fiscal - Baumert, 1992 - ou par absence de vocation chez les héritiers, comme le montre Stavrou, 1999). On recense en effet une part croissante de cessions à un tiers (Ifop, 2003 ; BDPME 2004).* » (Picard et Thevenard-Puthod, 2006 : 2). Toutefois, les travaux de Deschamps avaient pour objectif de situer le thème du repreneuriat par personne physique dans le champ de l'entrepreneuriat. Malgré cela, le thème reste le moins connu dans ce champ.

## **1.2. Les recherches sur le repreneuriat**

« Auparavant, l'entrepreneuriat était en effet étroitement associé à la création (Bruyat, 1993), la reprise d'entreprise ayant longtemps été délaissée par les chercheurs, qui la considéraient comme une forme de création d'entreprise, ou une variante des croissances externes ».

**(Cadieux et Deschamps, 2009)**

Selon Verstrete (1999) l'entrepreneuriat est un phénomène organisationnel impulsé par un individu (l'entrepreneur), voire plusieurs individus, s'associant pour l'occasion. Cet auteur souligne aussi que « *ce phénomène est impulsé dans un environnement plus ou moins large et sur la base d'un existant plus ou moins tangible (il peut être impulsé au sein d'une entreprise existante ou ex nihilo), au sein d'un environnement lui aussi plus ou moins tangible* ». Longtemps associé à la création d'entreprise, l'entrepreneuriat a retrouvé la globalité de ses

modalités ces dernières années. Le repreneuriat représente un phénomène pleinement intégré au sein du champ de l'entrepreneuriat.

Nous assistons, ces dernières années, à un développement des recherches portant sur le sujet de la reprise et qui elles s'orientent autour de plusieurs dimensions :

La première dimension concerne « le quoi reprendre ». Elle traite des questions d'évaluation des firmes, de ciblage et le potentiel de création de valeur de l'entreprise (Bruton, Oviatt et White, 1994 ; Barbot, 2002 ; Salvato, Lassini et Wiklund, 2007). La seconde dimension examine le « comment reprendre », où l'essentiel est de l'étude des processus et étapes à suivre, mais aussi les dangers de la reprise (Vatteville, 1994). La troisième dimension évoque le « comment réussir la reprise », où l'on soulève les problématique relatives à l'intégration du nouveau dirigeant et sa stratégie (Haddadi et D'Andria, 1998 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Boussaguet, 2007). La dernière dimension s'intéresse aux travaux sur le « qui reprend », où l'on traite le repreneur et son profil (Bienaymé, 1981 ; Trigano et Lafougère, 1986 ; Siegel, 1989 ; Deschamps, 2002a ; Geraudel, Jaouen , Missonier et David Salvetat, 2009).

Le repreneuriat reste un champ académique peu exploré. En effet, si l'on considère la récente reconnaissance de l'entrepreneuriat comme une discipline des sciences de gestions, il est aisé de comprendre que le champ du repreneuriat reste encore à baliser (Geraudel, Jaouen , Missonier et David Salvetat, 2009).

### **1.2.1. La spécificité du repreneuriat par rapport à la création d'entreprise**

Si la création d'entreprise permet de créer des emplois, la reprise d'entreprise permet de sauvegarder ceux –ci et la continuité de ces entreprises. Selon (Siegel, 1989 : 3) « *La création et la reprise représentent deux manières de concrétiser individuellement des volontés*

*personnelles, et collectivement d'assurer le maintien et le renouvellement du tissu industriel ».*

Le rôle des reprises c'est de donner un nouveau souffle aux cibles. (Singh, House et Tucker, 1986 ; Calliès, 1988) constatent que le changement d'exploitant d'une entreprise aboutit dans des fortes proportions au prolongement de la vie de celle-ci.

Malgré qu'elles sont moins nombreuses que les créations *ex nihilo*, les reprises touchent globalement plus d'emplois. Les reprises, non seulement contribuent à la sauvegarde des emplois des entreprises acquises, mais en plus permettent une continuité plus pérenne des entreprises.

Deschamps (2000)<sup>7</sup> souligne que la reprise est une réponse aux problèmes posés par les transmissions des entreprises. Souvent, une mauvaise préparation de la transmission de la part des dirigeants aboutit à la disparition de l'entreprise. Dans le secteur industriel, 50 000 emplois sont perdus annuellement avec la fermeture de PME pour lesquelles les dirigeants n'ont pas su ou pu, trouver de solutions au problème de leur transmission (Entreprises et carrières, 1997) et 10 % de dépôts de bilan ont pour origine un échec de transmission (Courrier Cadre, 1998).

Dans un guide élaboré par le MEDEF (2007 :8), « *la cession à une autre entreprise est la première option à laquelle un chef d'entreprise peut penser. Elle est en effet la plus simple, puisqu'il n'aura pas à se soucier de la continuité du management qui sera repris par l'acheteur* ». Cette option se pose quand le cédant ne trouve pas de repreneur parmi les membres de sa famille ou dans le corps social de l'entreprise. OSEO (2005) souligne que cette option peut se produire dans plus de la moitié des cas de transmission.

Dans le cas de transmission de PME qui représente un type d'organisation spécifique (Gervais, 1978 ; Torrès, 1998), l'option d'une cession à une personne physique plutôt qu'à une personne morale est souvent privilégiée.

---

<sup>7</sup> Deschamps B. (2000), Le processus de reprise d'entreprise par des entrepreneurs personnes physiques, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble II, 7 décembre.

*Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat*

Inciter à la reprise d'entreprise représente une solution à ces difficultés posées par les transmissions. Le fait que le repreneur devienne le dirigeant de la cible qu'il a achetée nous pousse à nous interroger sur son statut d'entrepreneur.

Carland (1988), un partisan de l'approche par les traits, définit l'entrepreneur comme un individu qui établit et manage une entreprise dans un but de profit à long terme et de croissance, en percevant son affaire comme un instrument employé à la poursuite d'objectifs. Sandberg (1992) considère l'organisation comme lieu de projection des objectifs individuels.

A leur tour, Shapero (1984) et Vesper (1980), qui sont des partisans de l'approche par les faits, voient l'entrepreneur comme un individu ayant des comportements menant à l'acte d'entreprendre : le « comment » est privilégié au détriment du « qui ». Casson (1991) voit que ce type de recherche essaie de définir une fonction et considère comme entrepreneur toute personne qui la remplit.

Pour les partisans de la deuxième approche, l'initiative représente un mot primordial. Shapero (1984) souligne que l'entrepreneuriat est, en effet, synonyme de « *prise d'initiative* » (Deschamps, 1999 : 39). Dans la même direction, Sandberg (1992), suivant une approche comportementale, considère la création de l'organisation comme événement contextuel, conséquence de plusieurs influences externes.

Gartner (1988) souligne que la création d'organisations constitue, selon lui, la condition sine qua non de l'entrepreneuriat : ce qui différencie les entrepreneurs de ceux qui n'en sont pas, c'est justement le fait de créer une organisation.

D'ailleurs, l'approche processuelle se réfère essentiellement à des notions issues de la théorie des organisations : comportement organisationnel et émergence organisationnelle (Hernandez, 1995). Pour les partisans de cette approche, l'entrepreneur n'est pas un état fixe d'existence (Bruyat, 1993), mais quelqu'un qui perçoit une opportunité et crée une organisation pour l'exploiter (Bygrave, 1995) – le statut étant perdu dès lors que l'opportunité n'est plus poursuivie. Par conséquent, l'organisation constitue la projection des objectifs individuels

*Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat*

(Sandberg, 1992). Selon cette approche, le processus entrepreneurial implique, en effet, toutes les fonctions, activités et actions qui sont associées pour percevoir des opportunités et construire des organisations pour les saisir (Bygrave et Hoffer, 1991).

Carland, Hoy, et Carland (1988), en réponse aux critiques formulées par Gartner (1988) concluent que les deux types d'approche sont complémentaires et nécessaires pour comprendre le concept d'entrepreneuriat.

Des nouvelles perspectives apparaissent et s'attachent davantage à modéliser le phénomène entrepreneurial qu'à définir l'entrepreneur : la création d'une nouvelle firme n'est plus la seule condition pour entrer dans le champ de l'entrepreneuriat. Sur la base du modèle de Verstraete (1999a), un individu peut revendiquer le statut d'entrepreneur en impulsant une organisation sur la base d'une entité déjà existante. Dès lors, le repreneur peut être entrepreneur.

Les théories culturelles rassemblent deux approches : l'approche déterministe selon l'idéologie, la culture et les structures sociales, et l'approche du changement. L'approche du changement nous apparaît particulièrement intéressante. Shapero et Sokol (1982) définissent l'entrepreneuriat comme un événement qui est provoqué par des facteurs socioculturels.

Deschamps voit que l'entrepreneuriat est un phénomène organisationnel impulsé par un individu (l'entrepreneur), voire plusieurs individus s'associant pour l'occasion. « *Ce phénomène est impulsé dans un environnement plus ou moins large et sur la base d'un existant plus ou moins tangible (il peut être impulsé au sein d'une firme existante ou ex nihilo), au sein d'un environnement lui aussi plus ou moins tangible* » (Verstraete, 1999b : 10). Du coup, nous pouvons dire que l'entrepreneuriat serait susceptible d'être impulsé dans une entreprise existante.

Sharma et Chrisman (1999 :17) soulignent que « *l'entrepreneuriat inclut les actes de création d'organisation, de reprise ou d'innovation dans ou à l'extérieur d'une organisation existante* ».

## Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat

Le repreneur achète une entreprise pour la transformer conformément à son idée qui a déclenché l'acte. Le repreneur doit donc avoir une vision précise de l'évolution de la cible, une fois qu'il l'aura achetée.

Lacasse (1990 : 114) entend par « événement entrepreneurial » le fait qu'une personne « décide de créer ou d'acheter une entreprise d'une part, et d'accéder à la propriété d'une entreprise sur invitation ou d'accepter la direction et la direction et la propriété d'une entreprise obtenue par héritage d'autre part ».

Cooper (1986) et Cooper et Dunkelberg (1986) identifient quatre types d'événements entrepreneuriaux :

- la création d'entreprise,
- l'achat d'une entreprise existante,
- l'accession à une entreprise familiale par succession,
- l'accession à une entreprise existante sur invitation.

Si l'intégration automatique de la reprise d'entreprise dans le champ de l'entrepreneuriat n'est pas présentée comme une évidence, l'opération est néanmoins citée et associée à ce champ de recherche de manière plus ou moins directe.

« Ce n'est que dans les petites entreprises que l'on retrouve l'entrepreneur mythique de la science économique (propriétaire – fondateur – gestionnaire – organisateur de son entreprise » (Boutilier et Uzunidis, 1999 :100).

## Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat

Ces deux auteurs distinguent deux types d'entrepreneurs :

- L'entrepreneur routinier qui gère son affaire au jour le jour, travaille avec sa famille et ne recherche pas particulièrement la croissance.
- L'entrepreneur révolutionnaire, plus proche de l'entrepreneur de Schumpeter, puisqu'il introduit l'idée d'innovation.

Sharma et Chrisman (1999 : 18) soulignent que « *les créations ou reprises peuvent se produire sans innovation* ». Deschamps (1999) voit qu' « *il est préférable de considérer l'innovation comme un acte entrepreneurial plutôt que de le présenter comme le seul acte qui témoigne de l'entrepreneuriat* ».

Pour Bruyat (1993) et Verstraete (1997), le fait même qu'il n'y ait plus d'impulsion d'organisations (pour le second) ou qu'il n'y ait plus de création de valeur, ni changement pour l'individu (pour le premier) suffit pour que l'entrepreneur perde son statut.

Davidson (1989 : 6) recense quatre caractéristiques de l'entrepreneur, susceptibles d'approcher de manière plus directe l'entrepreneur – repreneur :

- L'entrepreneur peut ou non être le créateur d'un nouveau produit, l'essentiel est qu'il reconnaisse la valeur d'une idée et l'exploite activement ;
- L'entrepreneur exploite l'idée en créant ou en développant une affaire, alors qu'il est parfois un dirigeant d'entreprise ;
- L'entrepreneur peut ou non supporter le risque financier. Toutefois un investisseur passif n'est pas un entrepreneur, même si l'idée est risquée : l'engagement actif est requis ;
- Tous les dirigeants de petites affaires ne sont pas des entrepreneurs : pour être qualifiés de tels, ils doivent être orientés vers la poursuite d'un changement.

**Tableau 3. Le rapprochement du repreneur à l'entrepreneur par Deschamps (1999 : 81) suite au propos de Davidson (1989).**

<b>Propos de Davidson</b>	<b>Extrapolation à la reprise d'entreprise</b>
L'entrepreneur peut ne pas être à l'origine de l'idée qu'il exploite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le repreneur achète une entreprise et une idée existante, ayant un « vécu », un savoir-faire.</li> <li>- Grâce à la reprise, il peut, par effet de synergie avec le(s) activité(s) de la cible, initier une nouvelle idée.</li> </ul>
L'entrepreneur peut exploiter l'idée en développant une affaire, devenant alors dirigeant d'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le repreneur acquiert une cible et la gère en tant que dirigeant.</li> <li>- Certains repreneurs chercheront le développement et la croissance de la cible, alors que d'autres se contenteront de la faire vivre de manière pérenne.</li> </ul>
L'entrepreneur peut ou non supporter le risque financier mais l'engagement actif est requis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le repreneur qui prend la gestion d'une firme sans implication financière peut être considéré comme entrepreneur.</li> <li>- Le repreneur devenant propriétaire et dirigeant étant encore plus considéré comme entrepreneur.</li> </ul>
L'entrepreneur d'une petite affaire est qualifié d'entrepreneur s'il poursuit un changement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le repreneur qui apporte du changement dans la cible achetée est considéré comme entrepreneur.</li> <li>- Le repreneur qui ne connaissait pas le cédant au préalable, est plus susceptible d'apporter des modifications à l'entreprise que l'héritier naturel du vendeur qui va, dans la majorité des cas, continuer le même mode de gestion.</li> </ul>

**Tableau 4. La reprise et le repreneur dans les travaux sur l'entrepreneuriat**

	<b>Auteur</b>	<b>Propos</b>
<b>La reprise</b>	Cooper (1986)	L'événement entrepreneurial correspond à l'achat d'une entreprise existante.
	Carland, Hoy et Carland (1988)	L'achat d'une affaire inclut-il une activité entrepreneuriale ?  Les repreneurs doivent-ils être exclus des études sur l'entrepreneuriat ?
	Lacasse (1990)	L'événement entrepreneurial correspond au fait qu'une personne décide d'acheter, d'accéder à la propriété d'une entreprise.
	Fayolle (1996)	Le comportement entrepreneurial se caractérise par la reprise d'entreprise.
	Verstraete (1999a)	L'entrepreneuriat est susceptible d'être impulsé sur la base d'une entreprise existante.
	Sharma et Chrisman (1999)	L'entrepreneuriat inclut les actes de reprise.
<b>Le repreneur</b>	Julien et Marchesney (1996)	Le repreneur est reconnu comme tel lorsqu'il reprend.
	Filion (1997)	Le repreneur est un type d'entrepreneur.
	Sharma et Chrisman (1999)	Les entrepreneurs sont des individus (ou des groupes) qui reprennent.

**Source : Deschamps (2000 : 83)**

## Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat

Pour Bruyat (1993), le champ de l'entrepreneuriat est le fait d'une dialogique qui se base sur deux dimensions : la création de valeur et le changement pour l'individu. Partant de ces mêmes dimensions, Bruyat (1993) met en évidence quatre sensibilités dans les recherches portant sur l'entrepreneuriat : la création d'entreprise, l'événement entrepreneurial, l'innovation, la création de valeur importante. Deschamps (2000) souligne que l'événement entrepreneurial est le seul courant à inclure les reprises d'entreprises.

Bruyat (1993 : 68) définit l'événement entrepreneurial comme « *l'accession de l'individu à la dialogique individu / création de valeur, que cela soit par création, par acquisition, héritage ou sur invitation* ». Cependant, ce courant de recherche s'applique pour l'étude des reprises d'entreprises. L'événement entrepreneurial procure un changement pour l'individu. Par conséquent, « *pour être entrepreneurial, l'opération de reprise doit procurer un changement, même faible, mais significatif au repreneur* » (Deschamps, 2000 : 93).

Les limites des travaux de Bruyat (1993) résident à l'existence de certains cas de reprise de nature entrepreneurial mais qu'il est impossible de les positionner sur les matrices, notamment dans le cas de l'impulsion d'organisation sur la base de l'entité existante (Deschamps, 2000).

Verstraete (1999) modélise le phénomène entrepreneurial selon trois composantes :

- **La dimension cognitive** : l'organisation est pensée par son initiateur,
- **La dimension praxéologique** : l'initiateur agit pour rendre effective son initiative,
- **La dimension structurale** : l'initiateur agit dans une structure sociale dont il va chercher à organiser certaines composantes conformément à son but ou, plutôt, sa vision (Verstraete, 1997, p 421 ; 1999b ; 2000a).

Pour Verstraete, l'individu est considéré comme entrepreneur à partir du moment où il mobilise ces trois dimensions théoriques. « *L'entrepreneuriat est ainsi vu comme phénomène complexe et comme un type particulier d'organisation impulsé par un entrepreneur qui agit pour tenter de concrétiser au sein de la structure dans laquelle il baigne, la vision qu'il se fait de cette organisation* » (Verstraete, 2000a : 29-30).

Deschamps conclut que le repreneur est un entrepreneur dès que son action impulse une organisation telle qu'elle est modélisée par Verstraete. Par extension, le phénomène de reprise est entrepreneurial dès lors qu'il y a impulsion d'une organisation.

## **1.2.2. Les motivations et typologies des repreneurs**

### **1.2.2.1 les motivations entrepreneuriales**

La littérature académique sur les motivations des entrepreneurs renvoie aux facteurs qui poussent l'individu à devenir chef d'entreprise. L'acquisition d'une entreprise permet au repreneur d'accéder à la fonction de chef d'entreprise. Etre entrepreneur est le résultat d'un long parcours dont les motivations, associées à d'autres éléments favorables ou inhibiteurs, représentent le premier élément déclencheur.

Les déterminants de l'acte entrepreneurial résultent d'une combinaison entre des opportunités de créations-reprises d'entreprises et les contraintes liées à l'individu et à son environnement. Ces contraintes relèvent plus globalement du coût d'opportunité d'entreprendre (Storey, 1994). Ce coût renvoie d'une part à la situation personnelle et sociale du repreneur et, d'autre part, à l'existence d'un environnement plus ou moins favorable à la création-reprise (Shapiro, 1975, 1982).

Deschamps (2000) recense dans le tableau ci-après les différentes motivations pour entreprendre.

**Tableau 5. Les motivations des entrepreneurs**

<b>Motivations</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Propriété</b>	Carland, Hoy et Carland (1988), Guzman Cuevas (1995)
<b>Aspect social</b>	Bazabanna (1995), Varlet (1996), Miner (1997).
<b>Emploi / sécurité</b>	Lafuente et Salas (1989), Bazabanna (1995), Siu (1995), Filion (1997).
<b>Prendre les décisions de gestion</b>	Stevenson et Gumpert (1985), Bird (1986), Casson (1991), Guzman Cuevas (1995). Miner (1997), Baron (1998).
<b>Esprit d'entreprise</b>	Stevenson et Gumpert (1985), Drucker (1985), Kets de Vries (1986), Casson (1991), Guzman Cuevas (1995).
<b>Esprit d'initiatives</b>	Shapero (1984), Drucker (1985), Casson (1991), Guzman Cuevas (1995), Deakins (1996), Miner (1997).
<b>Risque</b>	Laufer (1975), Drucker (1985), Stevenson et Gumpert (1985), Bird (1986), Kets de Vries (1986), Cooper, Woo et Dunkelberg (1988), Gartner (1989), Lafuente et Salas (1989), Chell et Haworth (1993), Ray (1993), Guzman Cuevas (1995), Deakins (1996), Miner (1997).
<b>Contrôler son destin</b>	Laufer (1975), Bird (1986), Cooper, Woo et Dunkelberg (1988), Davidson (1988), Casson (1991), Chell et Haworth (1993), Ray (1993), Deakins (1996), Miner (1997)
<b>Pouvoir, puissance</b>	Laufer (1975), Loarrain et Dussault (1988), Miner (1990), Casson (1991), Bazabanna (1995), Kets de Vries (1995), Gasse, Bernier, Daigle, D'Amours (1995), Varlet (1996), Miner (1997).
<b>Indépendance/Autonomie</b>	Shapero (1984), Laufer (1975), Dunkelberg et Cooper (1982), Lafuente et Salas (1989), Casson (1991), Woo, Cooper et Dunkelberg (1991), Cooper et Artz (1993), Bazabanna (1995), Gasse, Bernier, Daigle, D'Amours (1995), Siu (1995), Deakins (1996), Julien et Marchesnay (1996), Varlet (1996), Filion (1997).
<b>Faire ce que l'on veut/ réalisation de soi</b>	Laufer (1975), Dunkelberg et Cooper (1982), Lafuente et Salas (1989), Gartner (1989), Miner (1990), Casson (1991), Cooper et Artz (1993), Chell et Haworth (1993), Bazabanna (1995), Gasse, Bernier, Daigle, D'Amours (1995), Siu (1995), Filion (1997), Miner (1997), Baron (1998)
<b>Profit</b>	Laufer (1975), Dunkelberg et Cooper (1982), Lafuente et Salas (1989), Miner (1990), Casson (1991), Woo, Cooper et Dunkelberg (1991), Cooper et Artz (1993), Bazabanna (1995), Siu (1995), Filion (1997).
<b>Reconnaissance/Admiration</b>	Laufer (1975), Dunkelberg et Cooper (1982), Lafuente et Salas (1989), Miner (1990), Woo, Cooper et Dunkelberg (1991), Bazabanna (1995), Kets de Vries (1995), Siu (1995), Deakins (1996), Miner (1997).
<b>Motifs personnels</b>	Laufer (1975), Lafuente et Salas (1989), Woo, Cooper et Dunkelberg (1991), Baron (1998).
<b>Occasion</b>	Lafuente et Salas (1989), Ray (1993).

**Source : Deschamps (2000 : 231)**

*Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat*

La décision d'entreprendre est influencée par des facteurs personnels et socioprofessionnels. Les motivations viennent ensuite pour donner lieu à la stratégie à adopter pour concrétiser son souhait d'accéder à la direction de l'entreprise. Les motivations pour entreprendre sont liées à des éléments relatifs à l'individu tels que son histoire, ses aptitudes et ses besoins.

Concernant le premier élément, il regroupe toutes les caractéristiques de l'individu (âge et sexe par exemple), son passé (éducation ou son expérience professionnelle), les relations de l'individu, détention de capital. L'histoire du repreneur contribue de façon déterminante dans la conduite d'une acquisition. Deschamps a trouvé que les RPP sont conduites par des repreneurs d'un âge moyen laissant apparaître une expérience professionnelle certaine, mais ayant encore des années de travail en perspective. Généralement, la reprise est le fait d'individus ayant une expérience professionnelle (principalement en direction d'entreprise, technique ou commerciale) et se tournent vers la reprise pour progresser dans leur carrière.

L'entourage du repreneur peut être aussi considéré comme un facteur déterminant. Donc, la famille du repreneur a une forte influence sur ses choix (APCE, 1998a).

Mathews et Moser (1995) montrent que les antécédents familiaux, le sexe et l'expérience professionnelle possèdent un rôle de prédictif vers l'accès à une carrière entrepreneuriale.

Quant aux aptitudes du repreneur, Siegel (1989a) voit qu' « *il serait logique de conclure qu'un individu porte son choix sur une entreprise qui correspond à son savoir – faire acquis par le biais de ses études, de sa formation ou de son expérience professionnelle* ». Dans l'enquête de Deschamps, 60 % des repreneurs connaissaient le secteur d'activité dans lequel ils ont repris.

Les aptitudes des repreneurs concernent leur expérience professionnelle et leur capacité de gérer l'entreprise une fois reprise. Donc, elles coïncident avec les compétences en gestion, le savoir – faire dans le domaine de reprise d'entreprises. Elles touchent la psychologie de l'entrepreneur et conditionnent avec l'histoire de celui –ci la nature de ses besoins.

## Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat

Deschamps (2000 : 235) souligne que « *les besoins sont très souvent considérés par la littérature comme l'une des conditions sine qua non de l'acte d'entreprendre* ». Le repreneur a besoin de créer son propre emploi, de générer des revenus. Le repreneur cherche l'autonomie et la reconnaissance. Le choix d'entreprendre amène l'individu d'être son propre patron, de connaître le succès, de réaliser quelque chose et exploiter ses propres idées. Donc l'idée d'entreprendre est une réponse à un ou plusieurs besoins permettant à l'individu une évolution professionnelle.

Selon les travaux de Deschamps et Paturel (2005), nous pouvons classer les motivations qui tendent à conduire l'individu vers le choix du repreneuriat en quatre groupes :

- La motivation est forte de maîtriser son destin en devenant dirigeant et d'accéder au statut de patron en achetant une entité existante. Ces repreneurs savent ce qu'ils souhaitent en procédant à l'achat d'une firme. La volonté d'indépendance, être son propre patron, être à la tête d'un projet, changer de vie professionnelle sont des variables qui les caractérisent.
- La contrainte de se créer (reprendre) son propre emploi est primordiale. Le choix de la reprise s'est manifesté par opportunité. Accéder à une fonction de dirigeant et réaliser une plus-value vont dans le sens de celui qui cherche à se créer son emploi et à retrouver (ou maintenir) son niveau de vie.
- Le management de l'existant et la pérennisation de la firme achetée sont primordiaux. Sauvegarder les emplois ou redresser l'entreprise constituent une autre série de motivations. Ces repreneurs sont sensibles à l'intérêt social de leur acte.
- Considérer l'entreprise comme un investissement rassemble les repreneurs qui ont des capitaux à placer et acheter une entreprise représente une possibilité parmi d'autres de s'enrichir à terme. Ils possèdent déjà une expérience dans les affaires et acquérir une firme apparaît dès lors comme un investissement.

### 1.2.2.2 les typologies de repreneurs

Les études académiques et journalistiques sur l'approfondissement de la connaissance sur le repreneur ont permis d'établir plusieurs typologies, qui chacune d'entre elles se concentre sur un aspect différent : les modifications apportées à l'entreprise (Bienaymé, 1981), la stratégie (Siegel, 1989), la formation (Daigne, 1995), le lien avec la cible (Deschamps, 2002a), le type de contraintes subies (Abdesselam, Bonnet et Le Pape, 2004) ou l'aversion pour le risque et l'état de santé de l'entreprise (Geraudel, Jaouen, Missionier et Slavetat, 2009). Le tableau ci-dessous en propose un résumé.

**Tableau 6. Les typologies de repreneurs**

<b>Auteurs</b>	<b>Typologie</b>	<b>Point de mire</b>
<b>Shapero (1975)</b>	Repreneur push Repreneur pull	Motivations à la reprise
<b>Bienaymé (1981)</b>	Repreneur remplaçant une direction défaillante. Repreneur restructurant l'entreprise par une modification substantielle de son portefeuille d'activités. Repreneur démantelant l'entreprise	Modification infligée à la substance de l'entreprise.
<b>Trigano et Lafougère (1986)</b>	Héritier Salarié de l'entreprise. Tiers	Nature
<b>Siegel (1989)</b>	Astreints ou repreneurs « réactifs » réagissant à une situation plus que ne la provoquant (crainte de chômage, obligation de succéder au père...) Entrepreneurs ou repreneurs « proactifs » se caractérisant par l'esprit d'entreprise. Créateurs reprenant pour mettre en œuvre une idée nouvelle d'output. Repreneurs « bidon » ou « chasseurs de primes ».	Stratégie
<b>Daigne (1995)</b>	Commercial Financier technicien	Formation
<b>L'entreprise (1995)</b>	Repreneur souhaitant maîtriser seul les règles du jeu. Repreneur souhaitant éviter le « syndrome	Motivations de l'individu

	du couperet »(cadre de 45 ans qui a peur d'être licencié). Repreneur défendant une équipe et un produit. Repreneur licencié.	
<b>L'Usine Nouvelle (1995)</b>	Investisseur riche Gestionnaire Professionnel Chômeur Touriste Collaborateur	Expérience professionnelle
<b>Deschamps (2002a)</b>	Ancien salarié. Ancien partenaire commercial. Membre de la famille du cédant. Actionnaire minoritaire. Repreneur sans lien avec la cible.	Lien repreneur - cible
<b>Abdesselam, Bonnet et Le Pape (2004)</b>	Repreneur non contraint. Repreneur contraint mais inséré. Repreneur non informé. Repreneur non expérimenté et isolé.	Nature des contraintes subies et évolution de la création d'emplois générés
<b>Geraudel, Missonier et Jaouen, et Salvetat (2009)</b>	Repreneur prudent Repreneur aventurier Repreneur indifférent	Aversion pour le risque et état de santé de l'entreprise.

Source : adapté et complété de Deschamps (2002a).

### 1.2.3 Le repreneuriat : définition et modalités

#### 1.2.3.1 Définition

La reprise en tant que phénomène entrepreneurial, a souvent été traité soit par le biais de l'acteur (Donckels, 1995 ; Siegel, 1989), soit à travers un guide méthodologique d'étapes à suivre pour que l'opération se passe dans de bonnes conditions (Papin, 1996 ; APCE, 1998 ; Tariant, 2000 ; presse journalistique).

Pflieger et Tabourin (1984) soulignent que l'établissement d'une distinction entre la création et la reprise n'est pas toujours facile à mettre en place surtout d'un point de vue juridique. Du coup, si la reprise intervient après la liquidation de biens, il s'agit en effet juridiquement d'une création (Deschamps, 1999).

## Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat

Dans le cas de reprise d'entreprises saines, Bruyat (1993) considère que la création ex nihilo correspond surtout à des créations d'activités économiques nouvelles par des personnes n'étant pas déjà chefs d'entreprise. Le repreneur, en revanche, bénéficie d'une structure en place, d'une organisation en fonctionnement, d'une main-d'œuvre et de ressources physiques existantes et, surtout, de relations commerciales comme base de l'activité de la cible.

Deschamps (1999) souligne qu'il y a une très forte analogie entre création et croissance interne d'une part, reprise et croissance externe d'autre part. Pour Paturel (1978), la croissance interne *« correspond à une stratégie sur la création de nouvelles capacités de production grâce à la combinaison des moyens de production acquis séparément. Toutes les acquisitions ou créations par l'entreprise, pour elle-même, de moyens de production isolés ne pouvant fournir, avant leur intégration au sein d'une fonction de production, des biens ou des services, font partie de la croissance interne »*. C'est l'acquisition des moyens de production non combinés et ne pouvant, à eux seuls, fournir d'outputs (Paturel, 1978).

Concernant la croissance externe, Paturel (1978) la définit comme *« une stratégie de croissance d'entités économiques par acquisitions ou prises de contrôle d'ensembles de moyens de production déjà combinés et, donc, déjà en fonctionnement »*.

Siegel (1989a) restreint la pratique de croissance externe aux entreprises et il ajoute que *« même si la reprise sert à qualifier le nombre d'opérations impliquant autant les entreprises que les particuliers, l'expression croissance externe est à comprendre comme entrant dans la seule gamme des stratégies de développement de la firme »*. Cependant, la reprise d'entreprise par une personne physique est une pratique entrepreneuriale à distinguer de la création ex nihilo et de la croissance externe (Deschamps, 2000).

Le recours à la constitution d'une holding pour reprendre une entreprise permet au repreneur de bénéficier des effets de leviers et une limitation des risques personnels. Deschamps (2000) considère que *« le holding servant de montage financier avantageux pour le repreneur correspond à la reprise par une personne physique plutôt qu'à la croissance externe »*. De même, pour les SCOP (Société coopérative de Production) dans lesquelles plusieurs

repreneurs s'associent. Une telle structure permet de limiter les risques de chaque associé et un suivi garanti par le mouvement.

Dans le cas du rachat d'une entreprise par la constitution d'une holding qu'est détenu par deux ou plusieurs personnes physiques, l'actionnaire majoritaire a plus de poids dans le rachat que les autres. Verstraete (1999) souligne que « *celui-ci (phénomène) peut être entrepreneurial sans que les initiateurs soient entrepreneurs* ».

Gartner (1990) souligne que la direction et la propriété sont souvent rapprochées de l'entrepreneuriat, rendant entrepreneuriale la reprise. L'entrepreneur est ainsi un propriétaire dirigeant (Davidson, 1989).

Couret (1985a) souligne que pour être qualifié en tant qu'opération de reprise, il faut que l'objectif du repreneur soit le redressement de l'entité juridique ou de l'outil de production et non son démantèlement.

Deschamps (2000 : 114) conclut que « *le repreneur –entrepreneur (personne physique) est le nouveau dirigeant et le nouveau propriétaire d'une cible qu'il a acquise seul ou en groupe ou abrité derrière une structure constituée récemment dans le but de limiter ses risques personnels* » et que « *la reprise est entrepreneuriale dès lors qu'elle constitue un changement pour le repreneur et qu'elle contribue à la continuation de la création de valeur* ».

Normalement, la reprise commencerait là où se terminerait la transmission. Mais le problème est de savoir exactement quand s'arrête une transmission. Siegel (1987) voit que la transmission d'entreprise consiste essentiellement à trouver un repreneur, personne physique ou morale, disposant des moyens financiers nécessaires pour acquérir ce qui définit celle-ci. La transmission est d'abord l'affaire du (ou des) propriétaire (s) (d'origine ou des successeurs en cas de disparition de ces derniers) qui désire(nt) se défaire de ce patrimoine, voire s'y voie(nt) contrain(t)s.

Pour Cohen (1996) la date exacte à laquelle l'acheteur prend possession de l'entreprise, consignée dans le protocole d'accord, correspond à la fin de transmission.

### **1.2.3.2 Les modalités de reprise**

Il existe deux grandes modalités de transmissions des entreprises : la transmission à titre gratuit (donation simple ou donation-partage) et la transmission à titre onéreux (à une personne physique ou morale). Ce type de transmission peut s'effectuer selon diverses modalités juridiques et fiscales : cession de titres (parts ou actions de sociétés), vente de fonds de commerce, location-gérance, fusion absorption, augmentation de capital... l'acquisition peut s'effectuer directement ou par le biais d'une société holding créée à cet effet.

En effet, Cadieux et Brouard (2007) citent trois formes principales de transmission d'entreprise, soit la transmission familiale, la transmission interne et la transmission externe. Ces trois formes se caractérisent par l'acquéreur de l'entreprise. La première forme concerne des entreprises où le dirigeant actuel souhaite assurer la continuité de l'entreprise dans le giron familial, et donc une transmission à un membre de la famille faisant partie de la prochaine génération. La deuxième forme concerne les entreprises où le dirigeant prévoit une relève interne composée de cadres et d'employés de l'entreprise. La dernière forme concerne la vente de l'entreprise à une ou plusieurs personnes n'ayant aucun lien avec l'entreprise.

#### ***a. Transmission familiale***

La transmission d'entreprise dans le cadre familial est un exercice complexe car, outre l'aspect purement financier, il faut prendre en compte l'aspect relationnel des différents membres d'une même famille qui travaillent ensemble, notamment entre un père et son fils qui souhaite reprendre l'entreprise. La part des transmissions qui s'effectue dans le cadre familial est bien plus faible en France que dans d'autres pays.

*Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat*

Dans le cadre d'une enquête réalisée auprès de repreneurs et cédants de plusieurs pays européens (Allemagne, Autriche, France, Pologne, Slovaquie, Italie et Lituanie), Transregio (2005) souligne une régression des transmissions familiales. Cette régression est due essentiellement à la baisse de la natalité de ces pays, aussi à la hausse de la qualité de formation académique des successeurs potentiels et donc, des opportunités de carrière qui leur sont offertes sur le marché du travail (Cadieux et Brouard, 2007).

D'après une étude KPMG commanditée par le Ministère en 2007, moins de 10% des entreprises de plus de 10 salariés en France sont transmises dans le cadre d'une continuité familiale. La transmission familiale est avant toute chose une question d'envie et de motivation de deux générations : celle qui va quitter l'entreprise et celle qui va reprendre le flambeau.

La reprise d'entreprise au sein de la famille peut être à titre gratuit ou à titre onéreux. C'est la modalité la plus connue et ayant suscité le plus d'intérêt parmi les chercheurs provenant de disciplines très diversifiées (Bird et al., 2002). Cet engouement pour cette option a permis de produire certaines connaissances sur le processus de conduite de la reprise familiale. Ce processus qui débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se termine lors du retrait définitif du prédécesseur ( Cadieux, 2005a ; Hugron, 1992 ; LeBreton-Miller et al., 2004 ; Lambrecht, 2005).

Comme le résume le tableau 7, la transmission familiale comporte certains avantages et inconvénients. Parmi les avantages, notons, le meilleur transfert des connaissances, principalement à cause du temps que prendra le processus de la transmission (Lambrecht, 2005; OSEO, 2005; Sharma, 2004), le fort engagement des employés et des membres de la famille (Allouche et Amann, 1998; Bégin, 2007), la plus grande résistance de ce type d'organisations durant les périodes difficiles (Allouche et Amann, 1998; Hugron, 1998) et la perpétuité de la culture entrepreneuriale dans la famille (Bégin, 2007). En contrepartie, la transmission familiale comporte des inconvénients comme les fortes possibilités de conflits, notamment dues à l'indissociabilité de l'interaction entre la famille et l'entreprise dans la dynamique (Astrachan et McMillan, 2003; Bork *et al.*, 1996; Hilburt-Davis et Dyer, 2003;

Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004), le népotisme (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004), et la difficulté qu'engendre la supervision des autres membres de la famille, notamment pour celui qui occupe le poste de PDG (St-Cyr et Richer, 2003).

**Tableau 7. La transmission familiale**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleur transfert des connaissances</li><li>• Fort engagement chez les employés</li><li>• Résistance durant les périodes difficiles</li><li>• Perpétuité de la culture entrepreneuriale dans la famille</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plus grande possibilité de conflits</li><li>• Népotisme</li><li>• Confusion dans les rôles</li><li>• Supervision des autres membres de la famille</li></ul>

**Source : Cadieux et Brouard (2007 : 8)**

***b. La transmission interne***

La transmission interne ou le rachat d'entreprise par les salariés (RES) qui est la traduction du LMBO anglo-saxon (Leverage Management Buy Out) s'intéresse à la transmission faite par les salariés souvent des membres de l'encadrement dans l'entreprise cible. Il peut s'agir d'un employé, d'un groupe d'employés, d'un actionnaire minoritaire ou d'un partenaire d'affaires. Cette forme de transmission se base sur la constitution d'une société holding contrôlée par les salariés laquelle rachète les titres de la société à reprendre (Boussaguet, 2007).

Cependant, une entreprise sur trois est reprise par ses salariés, bien devant le schéma classique de la transmission familiale qui ne représente que 9 % des transmissions des TPE-PME selon la dernière étude Oseo réalisée en 2005. Comme le résume le tableau 8, Barbot et Richome-Huet (2007) notent que chacune de ces options se distingue par le degré de connaissance qu'a le repreneur de l'entreprise avant d'en assumer l'entière responsabilité. Plus le repreneur est

familier avec l'entreprise et le secteur d'activité dans lequel elle œuvre, plus la transmission a de chances de réussir (OSEO, 2005).

À ce sujet, les résultats de l'étude d'OSEO (2005) montrent qu'une PME sur trois (32 %) peut être reprise par des anciens salariés. Le secteur d'activité de l'entreprise pourrait, par ailleurs, avoir un impact sur le type de repreneur. Selon Counot et Mulic (2004 : 4), « *les anciens employés reprennent le plus souvent des entreprises de service que l'ensemble des repreneurs* ». Selon ces mêmes auteurs, « *plus souvent qu'autrement, les anciens salariés qui n'étaient pas dirigeants reprennent de très petites structures alors que les cadres reprennent celles ayant plus de 10 employés* ».

Ainsi, dans une dynamique de transmission interne deux variables peuvent déjà être prises en compte pour déterminer le profil du repreneur, soit le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Lorsque les employés cadres acquièrent l'entreprise, il est habituellement question de management buyout (MBO). Parmi les avantages, notons que cette option de transmission permet de conserver l'expertise managériale au sein de l'entreprise tout en protégeant la confidentialité de son savoir-faire, de ses méthodes et de ses procédés (Lambert *et al.*, 2003).

En bref, les nouveaux dirigeants ont une bonne connaissance des produits ou des services qu'ils acquièrent et savent où corriger le tir, le cas échéant. Cette option permet aussi de maintenir l'esprit d'entrepreneuriat au sein de l'entreprise et, dans la foulée, diminuer le risque lié aux coûts de transaction (OSEO, 2005).

En contrepartie, cette option comporte certaines difficultés, comme la présence de cadres intéressés à reprendre l'entreprise et ayant les compétences requises chez un dirigeant, ce qui est rarement le cas dans une PME (MEDEF, 2007). Quel que soit le type de repreneur interne, le dirigeant a tout intérêt à identifier celui-ci très en amont de son projet de transmission. Le processus s'échelonnant sur plusieurs années, le repreneur pourra de ce fait être progressivement préparé pour assumer efficacement le nouveau rôle et les nouvelles responsabilités qui l'attendent (MEDEF, 2007).

**Tableau 8. Les options de transmission interne**

<b>Un employé ou des employés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connait le cédant et l'entreprise pour y avoir travaillé</li><li>• Permet une meilleure préparation du repreneur</li><li>• Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise tout en protégeant les méthodes et procédés de l'entreprise</li></ul>
<b>Un actionnaire ou des minoritaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connait le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement</li><li>• Peut connaître l'entreprise pour y avoir travaillé</li><li>• Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise</li></ul>
<b>Un ou des partenaires d'affaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connait le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement</li><li>• Connait le cédant et l'entreprise pour y avoir collaboré en tant que partenaire d'affaires, mais pas nécessairement au niveau du management</li></ul>

**Source : Cadieux et Brouard (2007 :9)**

*c. La transmission externe*

Cette troisième forme de transmission concerne celle faite « à une ou plusieurs personnes n'ayant aucun lien, ni avec la famille, ni avec l'entreprise » (Cadieux & Brouard, 2007). Selon un sondage BVA réalisé en mai 2010 pour Planète PME-CGPME-Banque Populaire, les dirigeants français de TPE et PME choisiraient en priorité une solution externe en matière de transmission d'entreprises. Les dirigeants sondés ont déclaré à 45% privilégier la solution externe. Les solutions familiales et salariales représentent respectivement 25% et 18%. On relève toutefois de légères dissemblances selon les tailles ou les secteurs des entreprises :

**Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat**

- Les entreprises de moins de 50 employés sont les plus enclines à choisir une solution externe (47 % pour celles de 1 à 9 salariés et 41% pour celles de 10 à 49 salariés). En revanche, seulement 34% des entreprises de 250 à 500 salariés choisissent la voie externe.
- De façon générale, les dirigeants de commerces optent davantage que les autres pour une solution familiale (à 31%). Dans la construction et les services, la transmission salariale est plus fréquente que dans les autres secteurs (respectivement 26% et 22%).

Selon OSEO (2005), cette forme de transmission est « la plus risquée » car « la connaissance de l'entreprise par le repreneur est un facteur incontestable de succès : le niveau de risque est quasi nul pour les transmissions familiales, et un ancien salarié de l'entreprise a deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur externe ».

Les données issues du rapport OSEO (2005), sur la répartition des reprises de PME par personnes physiques selon le type de repreneurs, montrent que plus que la moitié (59 %) des repreneurs sont externes à l'entreprise. Le tableau ci-après trace le lien entre le repreneur et l'entreprise reprise.

**Tableau 9. Lien du repreneur avec l'entreprise reprise**

<i>Transmission familiale</i>	<i>Reprise par les salariés</i>	<i>Sans lien avec l'entreprise</i>
9 %	32 %	59 %

Dans notre recherche, nous nous intéressons à la reprise d'entreprise personne physique (RPP) telle qu'elle est définie par Deschamps (2000 : 120) :

- 1. la RPP correspond au rachat d'une entreprise permettant de s'en rendre propriétaire : le repreneur seul ou avec sa famille, ou son (ou ses) allié(s), acquiert donc la majorité absolue du capital. En plus nous prenons en compte toutes les modalités à condition qu'elles permettent au repreneur d'acquérir une**

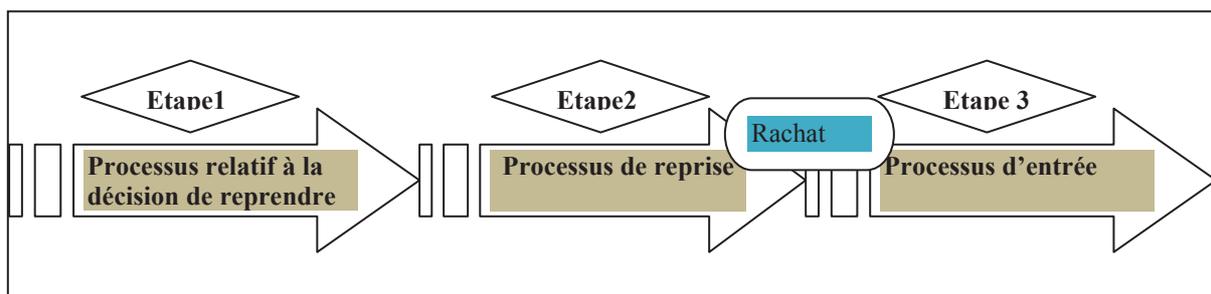
entreprise de manière indépendante, sans subir le contrôle et donc la pression d'un « corps organisé ».

2. la personne physique définit la catégorie des repreneurs qui nous intéresse : un individu (ou plusieurs individus), seul ou abrité derrière une structure limitant ses risques personnels, qui achète, de manière onéreuse, une firme, en devient le propriétaire et le dirigeant. Il constitue un nouveau dirigeant à la fois en termes de propriété et de gestion.

### 1.3. Le processus repreneurial

Dans une opération de reprise, Deschamps (2000) qualifie de « repreneurial » le processus suivi par le repreneur personne physique. Ce processus est le résultat de trois étapes : celle relative à la décision d'entreprendre du repreneur, le processus de reprise et le processus de l'entrée effective au sein de la cible. En effet, le processus de reprise ne constitue qu'une partie de la démarche suivie par le repreneur (personne physique) (Deschamps, 2002).

Figure 5. Le processus repreneurial



Source : Deschamps (2002 : 5)

Nous allons essayer de détailler ces trois étapes qui constituent le processus repreneurial.

### **1.3.1 L'étape relative à la prise de décision de reprendre**

La première étape pour le repreneur concerne le processus menant à la décision de reprendre. De nombreux éléments personnels, situationnels, contextuels...sont responsables du déclenchement de la décision de reprendre. La reprise, solution alternative à la création, peut être envisagée dans la majorité des cas. Cohen (1996) récapitule dans le tableau suivant, les avantages et les inconvénients à acheter une affaire, en comparaison avec la création ex nihilo.

**Tableau 10. Les avantages et les inconvénients d'une reprise**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Augmenter ses chances de succès si la cible était rentable avant le rachat</li><li>- Acquérir une entreprise déjà présente sur un marché</li><li>- Possibilité de réaliser des profits plus rapides que par la création</li><li>- Montant inférieur à celui nécessité par la création pour parvenir au même stade de développement de la firme</li> <li>- Relations commerciales existantes (clients et fournisseurs)</li><li>- Stocks disponibles</li><li>- Financement nécessaire uniquement pour la transaction, car activité en-cours, fonds de roulement disponible</li><li>- Prix avantageux</li><li>- Possibilité de bénéficier de l'expérience du vendeur</li><li>- Evite les difficultés inhérentes au commencement d'une reprise</li><li>- Bénéfice de l'expérience des salariés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- héritage du mauvais comme du bon côté de l'entreprise en fonction de la façon dont l'entreprise a été dirigée auparavant</li><li>- obligation de travailler avec du personnel que l'on n'a pas recruté</li><li>- l'image de la cible existe avant le repreneur et est difficile à changer</li><li>- des investissements sont souvent nécessaires</li> <li>- le prix du rachat peut constituer un fardeau pour la rentabilité future de l'entreprise</li><li>- risque de payer la cible à un prix supérieur à sa valeur réelle</li><li>- la localisation de la cible peut constituer un frein</li></ul>

- Possibilité d'utiliser le passé de l'entreprise (notoriété, évolution) pour diriger l'entreprise	
--	--

**Source : Deschamps (2000) adapté de Cohen (1996)**

Une structure en fonctionnement et un savoir – faire certain représentent les clés de choix de la reprise au dépens de la création. Pour Siegel (1989a), les motivations qui poussent les repreneurs correspondent au désir d'entreprendre, à la recherche de l'indépendance ou de l'autonomie, au désir d'accomplissement, à la crainte du chômage, à des perspectives d'évolution personnelle ou à l'attrait financier. Toutes ces motivations pourraient très bien se voir concrétisées, dans le cadre d'une création d'entreprise ex nihilo.

Siegel (1989a) considère que les éléments prédominants dans le choix de la reprise, en dehors de saisir une bonne occasion, sont : les perspectives de développement futur de l'entreprise reprise et l'existence d'une structure avec une savoir-faire.

La reprise comme la création représentent des risques. Dans le cas de reprise, le risque essentiel est celui de se tromper ou d'être trompé sur l'entité achetée.

**Tableau 11. Les avantages à reprendre une entreprise**

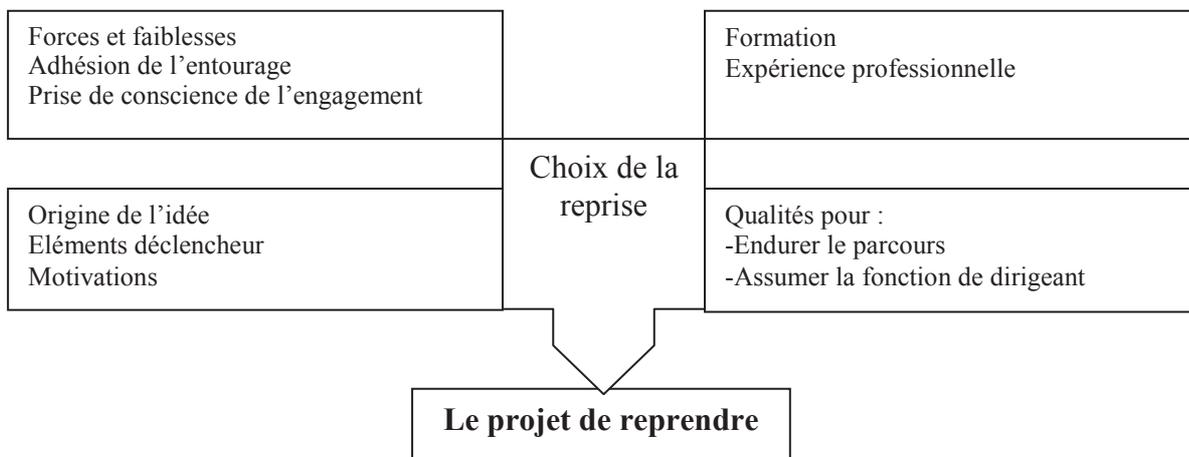
<b>Implications</b>	<b>La reprise comparée à la création ex nihilo</b>
Financières	Coût moindre que de créer une firme aux mêmes caractéristiques.
Temporelles	Gain de temps car le nouveau dirigeant dispose d'emblée d'une structure en fonctionnement
Commerciales	Relations existantes
Organisationnelles	Recherche de synergie par rapport au précédent métier du repreneur (savoir –faire, réseau relationnel).
humaines	Possibilité de travailler avec une équipe en place qui dispose d'un savoir-faire et d'expérience.

Risque économique	Risque moindre et mieux calculable que dans le cas d'une création d'entreprise
Degré de notoriété	L'entreprise et les produits sont connus et appréciés des clients, présents dans leur mémoire et ont déjà acquis une renommée

**Source : (Deschamps, 2000 : 242)**

Le processus de décision du repreneur ne peut être considéré comme linéaire, compte tenu de l'hétérogénéité du phénomène. Ce processus est le fruit, comme le cite Deschamps (2000), des antécédents du repreneur, de ses motivations, de la naissance de l'idée de reprendre et de l'élément déclencheur de l'opération. Deschamps et Paturel (2005) proposent un modèle sur la réflexion globale du repreneur vers la décision de reprendre. La figure ci-après trace ce modèle :

**Figure 6. La réflexion globale du repreneur vers la décision de reprendre**



**Source : Deschamps et Paturel, 2005<sup>8</sup>**

<sup>8</sup> Nous nous référons à la deuxième édition de l'ouvrage co-écrite par Deschamps et Paturel « *Reprendre une entreprise...saine ou en difficulté* », dont la première édition date de 2001.

### **1.3.2. L'étape de reprise proprement dite**

Après la prise de décision par l'individu sur le choix de la reprise, il rentre dans un autre processus qu'il va l'amener à la conclusion de l'opération de reprise. Donc, il suit un autre processus qu'est celui de la reprise. Ce dernier se compose de quatre étapes : la définition précise du projet, la détection d'entreprises qui correspondent aux critères prédéfinis dans le projet, l'étude et l'évaluation de(s) la cible(s) identifiées et enfin, la négociation.

#### **1.3.2.1 La recherche d'une entreprise**

Avant de se lancer dans une telle opération, le repreneur doit s'assurer que son projet de reprise est bien réfléchi et que celui-ci est cohérent par rapport à sa personne. La recherche des entreprises qui correspondent à son projet vient après.

L'une des caractéristiques du marché de reprise est son opacité. Cela dû dans la plupart des cas au secret qui entoure une telle opération et aux freins psychologiques à la vente. Dans ces conditions, le repreneur a du mal à trouver une cible qui correspond le mieux à son projet.

Cette étape du processus de reprise doit permettre au repreneur de trouver une cible qui correspond à son passé et ses souhaits. Sa définition du type d'entreprise va lui permettre d'orienter ses recherches pour la détection d'une ou plusieurs entreprises conformes à ses exigences. Pour réaliser tout ça, le repreneur a besoin de l'aide des organismes qui peuvent lui fournir plus d'informations et surtout, à ses relations personnelles.

#### **1.3.2.2 L'étude de(s) la cible(s) identifiée(s)**

Une fois que le repreneur « fixe » son projet, il entame des procédures pour détecter une, voire plusieurs cibles susceptibles de l'intéresser. Après la détection commence pour lui l'étape la plus délicate celle de l'étude de(s) la cible(s). Dans cette phase, le repreneur procède aux diagnostics interne et externe de la cible. Ceux-ci comportent toujours les éléments suivants : l'examen de l'environnement global, une étude des caractéristiques du secteur et des produits, une recherche des facteurs clés de succès dans l'activité et un examen attentif des forces et faiblesses de l'affaire, un diagnostic humain, ... (Deschamps, 2000).

**Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat**

Après cet examen, le repreneur écarte certaines entreprises car elles ne correspondent pas à ses critères fixés au préalable. Pour les entreprises retenues, le repreneur commence à chercher :

- la façon pertinente pour évaluer la cible ;
- la modalité juridique pour la reprise ;
- les moyens pour financer l'opération.

Pour l'évaluation de la cible, le repreneur fait appel à un expert indépendant. Dans cette phase, les deux protagonistes tentent à fixer le prix de la cible. Dans le cas de reprise d'une entreprise en difficulté, c'est l'administrateur judiciaire, du fisc ou d'autres intermédiaires qui sont responsables de la détermination de la valeur de la cible. Pour déterminer cette valeur, il existe plusieurs méthodes. Ces dernières reposent sur des éléments issus du diagnostic financiers ainsi que sur des données non financières. Le tableau suivant résume, d'après l'enquête de Deschamps, les éléments de valeur des cibles pour les répondants de l'enquête.

**Tableau 12. Les éléments de base de la valeur des cibles**

<b>Eléments</b>	<b>%</b>	<b>Eléments</b>	<b>%</b>
Diagnostic financier	66%	La valeur fournie par le cédant	27%
Les conseils de l'expert comptable	47%	L'analyse du secteur	26%
L'appréciation du savoir-faire de la cible	45%	L'étude de notoriété de la cible	19%
La détection de son potentiel de développement	40%	La détermination du passé de la firme	18%
L'étude de la clientèle	37%	L'analyse stratégique de l'entreprise	15%
Le plan d'affaires	35%	L'étude de l'image de marque	10%
L'estimation du matériel	35%	Des exemples de vente dans le même secteur	5%
L'extrapolation sur une stratégie future	34%	L'estimation des murs	4%
L'analyse du potentiel humain	27%	La focalisation sur les difficultés	3%

L'étude de marché	27%	L'emploi de guides pratiques	1%
-------------------	-----	------------------------------	----

**Source : Deschamps (2000)**

Pour Deschamps, en plus des aspects financiers, l'appréciation du savoir-faire et la détection de son potentiel de développement représentent deux éléments déterminants dans l'évaluation de la cible.

Pour l'évaluation des entreprises, il existe deux grandes méthodes :

- La méthode patrimoniale qui repose sur l'évaluation de l'entreprise à partir des moyens qu'elle dispose ;
- La méthode de rendement qui repose non seulement sur les moyens que l'entreprise possède mais aussi sur l'effet de ces moyens c'est-à-dire le résultat que l'entreprise dégage. Généralement, l'évaluateur s'intéresse plutôt aux résultats que l'entreprise pourra dégager dans l'avenir.

L'évaluation de la cible une très grande importance pour le repreneur car elle va lui permettre d'une part, d'entamer la dernière ligne droite celle de la négociation afin de fixer un prix final de rachat, et d'autre part, de commencer à chercher les financements nécessaires pour la conclusion de l'opération.

### **1.3.2.3 Le financement de la reprise**

Dés que la cible choisie est bien étudiée, la recherche de financement s'impose pour le repreneur. Ce dernier part à la conquête des partenaires, souvent prudents pour ce type d'opération, capables de financer son projet.

## Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat

La première chose qui intéresse le repreneur, c'est la détermination du coût totale de l'opération de reprise. Ce dernier doit tenir compte du coût fiscal de la reprise ainsi que des « surcoûts » qui englobent outre que des besoins accessoires mais indispensables à l'exploitation de l'entreprise, des coûts de certains événements inattendus qui sont à financer sous peine de mettre en cause la pérennité de l'affaire (Bessière et Coisneau, 1996).

Ces surcoûts sont liés aux difficultés sociales rencontrées après la reprise (grève du personnel) et aux problèmes économiques et financiers (coopération des fournisseurs, perte de marchés, lenteurs administratives dans le déblocage des aides de l'Etat, réduction de confiance de certains organismes financiers,...).

### *a. Source de financement*

Côté financement, le repreneur souvent amène avec lui son banquier. Ce dernier joue à la fois le rôle d'un conseiller financier et participe au financement de la reprise. Les banques disposent de peu de moyens par rapport aux sociétés de capital investissement (au niveau des moyens financiers et l'expérience dans le domaine...). Elles s'appuient sur les garanties fournies par le repreneur et n'accordent pas de prêts, pour le marché français, sans avoir obtenu l'aval de la BDPME, par l'intermédiaire de son cautionnement SOFARIS (Deschamps, 2000).

Pour les repreneurs, le financement par l'intermédiaire d'une banque est plus avantageux que par les sociétés de capital risque. Les banques connaissent mieux le milieu de la cible et le repreneur. Aussi, les repreneurs rencontrent la banque du cédant qui lui fournit un historique des comptes de la cible. La banque est obligée de coopérer avec le repreneur si elle veut rester un partenaire financier de la cible.

Les sociétés de capital investissement jouent aussi un double rôle : ils participent au financement de l'opération et accompagnent l'entreprise dans son développement d'une part, et d'autre part, ils assurent une mission de conseil. L'expérience de ces sociétés dans le domaine rassure le repreneur quant au déroulement de l'opération. Généralement, les Sociétés

de Capital Risque (SCR) peuvent devenir, à côté du repreneur, des actionnaires attentifs qui réalisent pratiquement le montage financier, juridique et fiscal (Deschamps, 2000). Les SCR garantissent au repreneur les capitaux nécessaires et un savoir faire acquis à travers la réalisation de plusieurs opérations du même type (Bruno et Tyebjee, 1985).

Cependant, l'association avec d'autres opérateurs est nécessaire pour que le repreneur puisse bénéficier d'un effet de levier très important.

Les deux opérateurs (SCR et banques) procèdent au financement de l'opération de reprise principalement de deux façons :

- par des prises de participations minoritaires,
- par l'emprunt.

Dans le cas de prises de participations, l'intervention de l'opérateur consiste seulement au financement de la reprise. Pour les PME, un partenariat avec l'opérateur est très important car ce dernier possède un point de vue et une longue expérience utiles au repreneur. Le type de partenaire financier que le repreneur cherche est complètement lié à son projet. Si le repreneur souhaite avoir le plein pouvoir dans l'entreprise cible, il doit chercher un investisseur passif.

Nous pouvons ajouter à ces deux modalités de financement de la reprise une autre modalité ; le crédit-vendeur. Il constitue une source de financement complémentaire non négligeable lors du rachat d'une entreprise, à condition, toutefois, de réussir à imposer cette solution lors des négociations (Deschamps, 2000).

### ***b. Les modes de financement***

Les emprunts sont généralement accordés au repreneur à titre personnel ou à un holding créé ad hoc pour l'occasion. Les années 1980 et le début des années 1990 ont été caractérisés par l'apparition, puis le développement en France, d'un marché d'opérations dites à effet de levier, au sein du marché des prises de contrôle. Le LBO ou Leveraged Buyout, est le rachat d'une entreprise ou un département d'une entreprise par l'intermédiaire d'une société holding

qui acquiert plus de 50 % des actions de la cible grâce à un endettement élevé. L'objectif principal est de permettre aux repreneurs de contrôler l'entreprise cible avec un apport en fonds propres limité.

Du coup, la constitution d'une holding de reprise permet au repreneur de bénéficier d'un triple effet de levier : un levier juridique, un levier fiscal et un levier financier.

1. **Le levier juridique** permet au repreneur de racheter une entreprise en minimisant ses apports personnels. L'holding créé pour l'occasion détient la majorité des droits de vote au sein de la société reprise. Du coup, il suffit pour le repreneur de détenir la majorité des droits de vote au sein de cette holding afin d'être majoritaire au sein de l'entreprise reprise (soit environ un quart du capital de cette dernière) (Deschamps, 2000).
2. **Le levier fiscal** est relatif au remboursement des emprunts contractés par le holding. Dans le montage, classique dans les opérations de reprise, le holding s'endette afin de prendre le contrôle de la société cible. Les emprunts sont remboursés grâce aux dividendes qui remontent de la cible vers la société holding (la société mère) et les intérêts des emprunts sont déductibles du résultat imposable de la société mère.
3. **Le levier financier** fournit au candidat repreneur qui ne dispose pas de moyens financiers autorisant le rachat, de solutionner les problèmes de paiement. La somme injectée par le repreneur, par l'effet de la structure tampon entre lui et la cible et grâce à l'apport de partenaires, se trouve multipliée et rend possible, tout en gardant la majorité du capital social de la cible, la reprise d'une cible d'un montant bien supérieur à la somme initialement et personnellement versée.

### 1.3.3. Le processus d'entrée dans l'entreprise cible

La troisième étape, qui se concrétise par l'entrée du repreneur dans l'entreprise reprise, se caractérise par deux phases. D'une part, une transition s'opère généralement entre l'acheteur et le vendeur afin de transmettre progressivement le pouvoir et le savoir-faire (Estève, 1997). D'autre part, le simple fait qu'un nouveau dirigeant investisse l'entreprise implique des changements au sein de l'organisation (Donckels, 1995), qu'il lui est nécessaire de gérer en douceur afin d'éviter les phénomènes de choc culturel et de résistance au changement et surtout de recevoir l'adhésion des membres de la structure nouvellement contrôlée (Crozier et Friedberg, 1977).

En regardant les différentes études faites sur le processus repreneurial, force est de constater les nombreuses difficultés mises en évidence. Pourtant, nous retrouvons des conseils sur la façon de conduire une reprise dans de nombreux guides. Mais l'ensemble de ces ouvrages ne concerne que les étapes aboutissant à une signature de l'accord de rachat. Pourtant, il paraît important de s'interroger sur le déroulement ultérieur des actions du repreneur.

L'ultime étape du processus d'entrée dans la cible comprend, dans certains cas, la période de transition avec le cédant, ainsi que la gestion des changements pouvant être induits par son entrée. Siegel (1989b, p255) parle de « période post-reprise ».

Dans l'enquête de Deschamps (2000), il ressort que le moment de la reprise correspond dans 75% des cas, à l'entrée dans les murs du repreneur et du départ du cédant. La présence du nouveau dirigeant est effective dans ces deux situations.

**Tableau 13. Le moment effectif de reprise**

<b>Le moment de l'entrée dans les murs</b>	38%
<b>Le moment du départ du cédant</b>	37%
<b>Le moment de la signature</b>	22%
<b>Le moment de l'étude approfondie de la cible</b>	3%

**Source : Deschamps (2000)**

Cependant, nous distinguons deux moments malgré cela : celui où le repreneur se trouve avec le cédant (cohabitation entre l'acheteur et le vendeur) à la direction de l'entreprise et le moment où le vendeur quitte l'entreprise et donc le repreneur se retrouve seul pour gérer l'entreprise.

### **1.3.3.1 La phase de transition**

Les chercheurs s'accordent pour dire que la phase de transition représente un risque majeur lors d'une opération de reprise. Ce risque est plus important si cette phase est mal organisée ou mal maîtrisée. Les modalités et l'organisation de cette étape restent l'aboutissement d'un commun accord entre les deux protagonistes.

Cette phase de transition permet une définition des rôles entre le cédant et le repreneur. La difficulté de la transition réside dans l'impossibilité de trouver un modèle générale de reprise. Cela étant dû, essentiellement, à la diversité des repreneurs, de leurs buts et de leurs projets et des environnements particuliers et les cibles elles-mêmes.

Dans le cas, des successions familiales, la transition où la période de règne conjoint est définie comme étant « *la transmission, par un prédécesseur à son successeur de la génération suivante, du savoir-faire managériale et du capital actions d'une entreprise* » (Hugron, 1991).

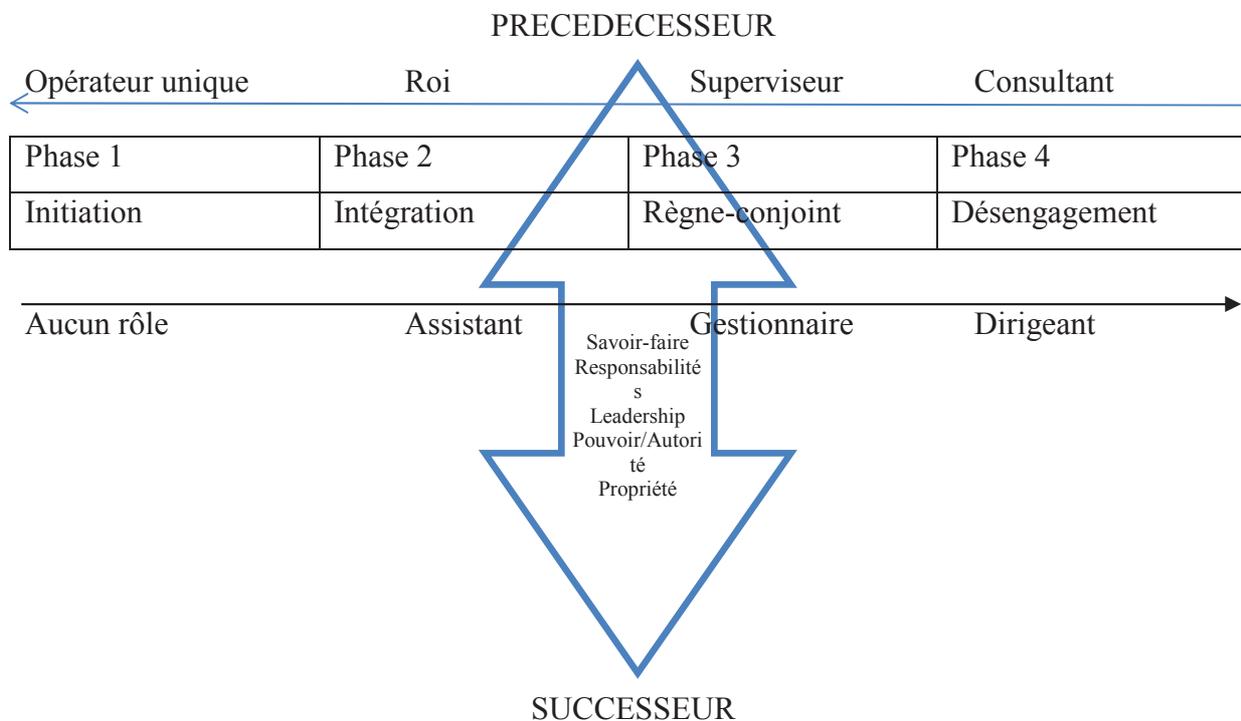
La transmission familiale concerne les entreprises où le dirigeant prévoit d'assurer la pérennité par au moins un membre de la famille de la nouvelle génération. Les recherches réalisées sur ce thème se sont portées sur deux perspectives. La première se base sur les théories des cycles de vie de l'entreprise, ou des individus, et conduit à proposer des modèles décrivant le processus de succession comme une succession de phases. La seconde perspective se fonde sur l'analyse « *microscopique* » (Cadieux et Lorrain, 2002 : 4) de la succession en se concentrant sur les relations et les rôles joués par les acteurs principaux du processus.

**Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat**

Morris et al. (1997) soulignent que le processus de succession se compose de deux processus de transfert : celui de la propriété et celui de la direction. Le premier processus s'organise en quatre phases qui sont l'amorce de la décision, la décision, la consultation d'experts et la finalisation (Cadieux et Lorrain, 2002 ; Bayad et Barbot, 2002). Le second s'articule en quatre phases qui sont l'initiation (ou l'incubation), le choix (ou l'intégration), le règne-conjoint et le désengagement (Cadieux et Lorrain, 2002).

L'enchaînement de ces deux processus génère une variation des rôles à jouer par les protagonistes. Certains chercheurs ont essayé de modéliser ce processus en faisant apparaître les quatre rôles exercés concomitamment par le prédécesseur et le successeur. Alors que le prédécesseur endosse successivement les rôles d'opérateur unique, de roi, de superviseur et enfin de consultant, le successeur, quant à lui, exerce ceux d'assistant, de gestionnaire et enfin de dirigeant. Le schéma suivant récapitule l'approche processuelle de la succession, proposé par Cadieux, Lorrain et Hugron (2002).

**Figure 7. La succession : un double transfert et un « jeu » de rôles**



**Source : Cadieux L. et Lorrain J. (2002 :6)**

## Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat

L'entrée du successeur dans l'entreprise est considérée comme un événement générateur de désordre au sein de l'organisation. Louart (1999) souligne que la succession s'accompagne d'un «*mouvement de désordre interne lié à une situation difficile ou tensionnelle*».

Le règne-conjoint coïncide avec l'instauration d'une organisation intermédiaire entre le prédécesseur et le successeur afin de répondre à des besoins spécifiques. Il suppose «*la recherche d'une relation d'échange et de coopération équilibrée entre deux maillons ayant à charge d'incarner un trait d'union entre des acquis passés et des perspectives futures*». (De Freyman, 2009).

La transition successorale est considérée comme la première situation de gestion à laquelle le repreneur doit faire face dans une opération de reprise (De Freyman, 2009).

La transmission à des personnes externes à l'entreprise reste la modalité la plus risquée. Généralement, une fois le cédant ne trouve pas un successeur potentiel dans son entourage familial, Il se retourne vers des personnes externes à l'entreprise. Cette modalité représente une voie alternative fiable pour les propriétaires sociaux de préserver la continuité de leurs entreprises.

Ainsi, nous constatons que la transmission à une tierce personne est la modalité la plus empruntée par les dirigeants des PME. Une étude réalisée par OSEO / BDPME (2005) souligne que 59 % des cessions d'entreprises sont effectuées au profit de tiers externes. Selon une étude d'EURO PME, elle est même la solution la plus plébiscitée par les femmes entrepreneures, puisque 85 % d'entre elles y sont favorables :

**Tableau 14. Transmission de l'entreprise envisagée à : (Duchéneaut et Orhan, 2000) cité par (Bah, 2006 : 68) :**

	<b>TPE (1-9 salariés)</b>	<b>PME (10-499 salariés)</b>	<b>Ensemble</b>
<b>Un repreneur externe</b>	86 %	78 %	85 %
<b>Un enfant</b>	39 %	57 %	42 %
<b>Un cadre de l'entreprise</b>	40 %	39 %	39 %

L'expérience a montré qu'il est impossible de trouver un modèle général de reprise. Cela étant dû à la diversité des repreneurs, de buts et de projets, des environnements particuliers et des cibles elles-mêmes.

Les liens existant entre l'acquéreur et la cible peuvent rendre le processus repreneurial particulier. Le déroulement de ce dernier peut être influencé par les profils des repreneurs sur le plan de leur formation, entourage, âge, motivation et surtout de leur expérience dans le domaine.

Après la signature, diverses modifications régissent le départ du cédant et l'arrivée du nouvel acquéreur. En fonction des besoins du repreneur et des requêtes du cédant, une période de transition d'une durée variable se met en place.

Peu d'études dans la littérature académique portent sur l'étape de transition dans le cadre de transmission des entreprises (Fiegener, Brown, Prince et File, 1996) à l'exception celles concernant la transmission du pouvoir dans les entreprises familiales (Harvey et Evans, 1995). La plupart des enseignements sur la transmission d'une entreprise proviennent de travaux portant sur les grandes entreprises et ne s'appliquent pas aux structures de petite dimension (Fiegener, Brown, Prince et File, 1994).

A l'exception des reprises d'entreprises dont le dirigeant a disparu subitement, les interrogations sur une éventuelle collaboration avec le cédant se pose à tout repreneur quelque soit leurs expériences dans la direction des entreprises.

### 1.3.3.2 Le repreneur face au départ du cédant

Le départ du cédant est perçu par l'ensemble des partenaires de l'entreprise cible comme une situation de crise. Certains auteurs voient dans ce départ une rupture obligée dans la vie de l'entreprise. Le changement de direction est une modification majeure en soi car il crée une rupture entre l'ancienne et la nouvelle façon de travailler.

Une fois que le cédant quitte la firme, le repreneur prend en charge la gestion quotidienne de l'entreprise acquise. Il incarne la fonction de dirigeant d'entreprise. Contrairement à la création d'entreprise, le repreneur n'est pas à l'origine des relations commerciales établies avec les partenaires et il n'a pas recruté le personnel avec lequel il est obligé de travailler.

**Figure 8: La logique de l'entrée effective dans l'entreprise**



*Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat*

Si le fondateur de l'entreprise est à l'origine de tout ce qu'elle est devenue, sa succession pose beaucoup de problèmes pour le repreneur. « *La personnalité est à l'individu ce que la culture organisationnelle est à l'entreprise* » (Hobbs et Poupart, 1988). L'histoire, l'identité et la culture de la cible sont des éléments que le repreneur doit prendre en compte dès son entrée au sein de celle-ci. Pour Schein (1995), chaque nouvel individu dans l'organisation éprouve des difficultés sur l'identification des éléments d'une culture.

Donc, comment le repreneur va réagir dès qu'il est au sein de l'entreprise ? et comment se comporte-t-il pour avoir l'adhésion des salariés et celle des partenaires de la cible ?

Dès que la transition est opérée, le repreneur prend son temps pour alimenter le système politique et social de l'entreprise par des nouvelles normes et relations qu'il aura initiées (Barnes et Hershon, p 383). La tâche qui attend l'acquéreur est très difficile car il doit assurer une bonne gestion de l'entreprise et se faire accepter par les partenaires.

Deschamps (2000) voit que malgré les précautions prises en amont, des dangers apparaissent au cours de la période post-reprise. Elle cite essentiellement :

- La non maîtrise de la nouvelle démarche intellectuelle
- La sous – estimation du poids de l'ancien dirigeant
- La sous – évaluation de « vices cachés » venant détériorer la rentabilité escomptée,
- L'évaluation insuffisante du passif « gelé » et du passif « occulte »,
- La non détermination ou la définition imprécise d'une stratégie de repli,
- La création d'anticorps rejetant la greffe de l'acquéreur,
- La lutte insuffisante contre les freins psychologiques.

Généralement, des modifications touchant à la fois l'organisation et la gestion sont induites dès qu'il y a un changement du dirigeant. Les ruptures font partie de la vie de l'entreprise. Ces dernières interviennent avec la disparition d'un dirigeant, ou la cassure due à un événement imprévisible sur le marché ou provenant de la concurrence, le dépôt de bilan ... (Deschamps, 2000).

*Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat*

Lors d'une reprise, le changement provoque d'une part, une rupture (changement de dirigeant, style de gestion,...) et d'autre part, une continuité de la vie de l'entreprise malgré le départ du dirigeant. Une reprise est nécessaire pour la survie de l'entreprise. « *Le changement est nécessaire mais il n'a de sens que par rapport à l'idée de la continuité* » (Koeing, 1993c).

Dans une reprise, il y a deux principaux acteurs : le premier provoque un changement dans l'organisation (le repreneur) et le second le subi (les salariés). En effet, dès son arrivée, le repreneur introduit des modifications sur la culture organisationnelle de l'entreprise (Harvey et Evans, 1995) qui se répercutent sur les salariés. Schmitt, Grandhaye et Guidat parlent même de « *perturbations* ». Pour Shebodo (1996), l'entrepreneur est celui qui est capable de faire partager sa vision stratégique et éthique de l'entreprise, qui sait créer un climat d'entente au sein de l'entreprise et celui qui est capable aussi de faire évoluer ses propres représentations.

L'enquête de Deschamps (2000) révèle que 74 % des repreneurs ont procédé à des changements par rapport à l'ancien dirigeant. Ceci touche à la fois :

- La réorganisation de la cible (création de postes notamment) ;
  
- La mise en place d'une nouvelle démarche de travail (management participatif, information et respect des salariés) ;
  
- Et enfin, des investissements en informatique et au développement de relations privilégiées avec tous les partenaires de la firme.

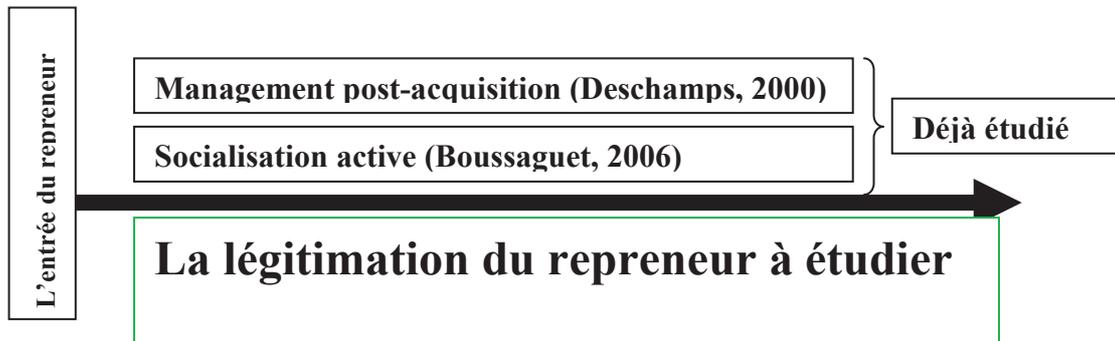
**Tableau 15. Les 1<sup>ères</sup> actions du repreneur une fois dans les murs de la cible**

Diversifier la clientèle	<b>67%</b>
Informers les salariés	<b>55%</b>
Réorganiser la structure de l'entreprise	<b>49%</b>
Se présenter auprès des partenaires	<b>40%</b>
Poursuivre, dans un 1 <sup>er</sup> temps, la politique du cédant	<b>34%</b>
Mettre en place une démarche qualité	<b>32%</b>
Proposer sa stratégie aux salariés	<b>27%</b>
S'occuper de l'image de marque	<b>23%</b>
Diversifier la production	<b>15%</b>
Se séparer du banquier du cédant	<b>14%</b>
Déménager	<b>10%</b>

**Source : Deschamps (2000)**

Cette revue de littérature nous a permis de comprendre le processus repreneurial dans sa globalité. Ce processus s'avère très difficile à gérer par le repreneur vu les nombreuses difficultés qu'il soulève. Dans son travail de recherche, Deschamps a identifié ce processus à travers les trois étapes qui les compose. Nous avons relevé que la littérature souffre de beaucoup d'insuffisances en ce qui concerne le processus d'entrée dans la cible. Si Deschamps a évoqué ce processus d'entrée dans une logique de management post-acquisition, nous nous intéressons à la problématique de légitimation du repreneur une fois dans la cible qui, à part le travail doctoral de Boussaguet (2006), reste peu étudié. Le schéma ci-dessous expose le champ et la logique de notre étude.

Figure 9. Le champ et la logique de notre étude



## **Conclusion du chapitre 1**

*L'objectif de ce chapitre est d'exposer le phénomène de repreneuriat. Ainsi, dans un premier temps, nous avons présenté les différents axes de recherches en entrepreneuriat. Puis, nous avons concentré notre lecture de littérature sur les recherches concernant le domaine de repreneuriat. Nous avons exposé les différentes recherches depuis les premiers travaux de Bruyat en 1993. Nous avons abordé aussi la définition d'une opération de reprise.*

*Le deuxième temps a été consacré à l'étude du processus repreneurial. Nous avons présenté les trois étapes constituant ce processus. Nous avons détaillé les deux premiers processus à savoir, le processus relatif à la décision de reprise et le processus de reprise.*

*Comprendre le processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur sera l'objet du chapitre suivant.*

## **Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité**

---

### **2.0. Introduction**

A l'issu du premier chapitre, nous avons choisi de centrer notre recherche sur la phase d'entrée du repreneur dans la cible. Nous nous sommes alors positionnés dans le cadre de recherche concernant l'entrée du repreneur dans l'entreprise cible. Ce deuxième chapitre a pour objectif de soulever les principaux leviers capables d'aider le repreneur pour réussir son entrée dans la cible.

Cette phase nous a semblé particulièrement intéressante pour deux raisons principales. Premièrement, elle permet de mieux comprendre le processus de l'entrée dans la cible du repreneur. Deuxièmement, elle nous permet aussi d'apporter des réponses sur les causes d'échec ou de réussite de cette opération et ensuite, de construire un processus alternatif qui garantit une performance pour l'entreprise.

L'entrée dans la cible représente pour plusieurs chercheurs spécialistes en repreneuriat (Deschamps, 2000 ; Paturel & Deschamps, 2005, 2009 ; Boussaguet, 2006 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2006 ; De Freyman, 2009) le début d'une nouvelle ère pour l'entreprise. L'arrivée du repreneur s'accompagne d'une part, d'une redéfinition des rôles entre celui-ci et le cédant, et d'autre part, de l'opérationnalisation des changements au sein de l'entreprise. Or, une telle opération demande la construction d'une légitimité de la part du repreneur dans la cible. Pour aborder et éclaircir ce processus d'entrée, nous avons identifié un cadre théorique. Nous nous sommes alors positionnés dans le cadre de recherches concernant la théorie de la légitimité.

Ce deuxième chapitre sera structuré en trois parties. D'abord, nous présenterons une revue des écrits consacrés à cette phase du processus entrepreneurial. Nous nous concentrerons sur la phase de la transition entre repreneur et cédant et, ensuite, nous tenterons de comprendre les différents changements que le repreneur opère une fois seul dans l'entreprise (2.1). Ensuite, nous présenterons une revue des écrits consacrée à l'étude de la théorie de la légitimité. Cette revue a pour but de comprendre le concept de la légitimité dans le domaine de gestion et de présenter les différentes approches qui s'y rattachent (2.2). Enfin, nous présenterons notre problématique de recherche et une formulation de nos principaux objectifs (2.3).

## **2.1. L'entrée du repreneur dans la PME : une revue de littérature**

Le processus d'entrée dans l'entreprise a fait l'objet de plusieurs études. Ces dernières mettent en confrontation deux acteurs : d'un côté, le repreneur et de l'autre côté, le projet à reprendre. Ce processus est l'aboutissement de la rencontre entre ces deux acteurs.

Avec l'arrivée d'un nouveau dirigeant propriétaire, nous pourrions penser que la reprise est achevée et que l'entreprise pénètre d'emblée dans une nouvelle ère. C'est vrai au plan financier où la cause est entendue : le repreneur est bien le propriétaire de l'entreprise. Sur le plan opérationnel, c'est autre chose : la reconnaissance de la « plénitude patronale » du repreneur, qui passe par d'autres vecteurs que la seule propriété, est loin d'être acquise. Pour l'obtenir et être ainsi totalement consacré, le repreneur doit encore accomplir un parcours l'amenant à faire la démonstration de ses capacités.

Notre objet de recherche portant sur la reprise d'une PME par une personne physique, il nous semble opportun de porter notre regard sur les PME. Notre intérêt pour la PME réside dans son importance dans le développement socio-économique des pays et sa domination dans le cadre des opérations de reprise par les personnes physiques. Dans cette section, nous allons mettre en lumière la spécificité des PME (2.1.1), ensuite nous évoquerons la socialisation entrepreneuriale du nouveau dirigeant (2.1.2), et enfin nous exposons les différents changements réalisés après le départ du cédant (2.1.3).

### 2.1.1. La PME, une entreprise spécifique

Il est communément admis que l'étude d'une PME est totalement différente à une grande entreprise. Torrès (1999) indique que celle-ci est considérée comme « *un tout petit monde* » qui fonde son identité autour de celle de son dirigeant. Cependant, l'étude de PME passe par l'étude de son propriétaire-dirigeant.

#### 2.1.1.1. Définition

Il n'existe pas de définition générique de la PME ce qui explique la référence au critère de la taille, donc implicitement des seuils, auxquels s'ajoutent des indicateurs financiers comme le chiffre d'affaires ou le total du bilan. Comme son sigle le précise, la PME ne devrait comporter qu'une distinction entre les petites et moyennes entreprises ; mais la réalité est tout autre puisqu'il est souvent évoqué la très petite entreprise, voire la micro-entreprise (N. Hector, 2010).

Dans un souci de promotion de l'entrepreneuriat et de développement durable, la Commission européenne a adopté le 6 mai 2003<sup>9</sup> une nouvelle définition des PME en y ajoutant celle de la micro-entreprise. Elle les définit comme des entreprises dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. Elle maintient donc les différents seuils d'effectifs distinguant les micro, les petites et moyennes entreprises.

De manière plus explicite, une petite entreprise se caractérise comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total hors bilan n'excède pas 10 millions d'euros. Quant à la micro-entreprise, elle correspond aux entreprises dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total hors bilan n'excède pas 2 millions d'euros.

---

<sup>9</sup> Recommandation 2003/361/CE de la commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des PME. Elle met à jour la version existante depuis 1996 (recommandation 96/280/CE), JO L124 du 20 mai 2003, p.36.

Tableau 16. Seuils applicables aux PME

Catégorie	Effectifs (inchangés)	Chiffres d'affaires ou Total du bilan	
<b>Entreprise moyenne</b>	< 250	≤ 50 millions d'euros (en 1996 : 40 millions)	≤ 43 millions d'euros (en 1996 : 27 millions)
<b>Petite entreprise</b>	< 50	≤ 10 millions d'euros (en 1996 : 7 millions)	≤ 10 millions d'euros (en 1996 : 5 millions)
<b>Micro-entreprise</b>	< 10	≤ 2 millions d'euros (Précédemment non défini)	≤ 2 millions d'euros (Précédemment non défini)

Source : Le grand livre de l'économie PME (2010)

Force est de constater que cette définition mobilise dans la majorité des recherches deux éléments fondamentaux ( Van Caillie et al., 2006) :

- **le premier élément concerne la taille de l'entité organisationnelle « PME »** : cette dernière est généralement défini comme une entité organisationnelle de petite taille, générant un faible volume d'emplois directs, mobilisant des ressources techniques et immatérielles faibles et engageant un faible volume de ressources financières comparativement aux grandes entreprises. Van Caillie (2005) considère que cette entité induit un système de gestion peu complexe et souvent peu formalisé.
- **le second élément est la présence prépondérante au cœur du système de gestion de la PME d'un ou de plusieurs entrepreneurs, au sens Schumpétérien du terme**, dont l'attitude à l'égard du risque et donc de l'innovation, dont les aspirations personnelles et familiales et dont les capacités de coordination des ressources rares de l'entreprise vont conditionner la nature même du système de gestion mis en place et les orientations stratégiques privilégiées.

A la différence des grandes entreprises, des travaux de recherche ont montré que les pratiques d'administration de celles-ci sont dans la plupart des cas inadaptées dans le contexte d'une PME. Cela a poussé les chercheurs à des investigations propres aux PME.

### **2.1.1.2. La singularité de la PME : principe de « proximité »**

Si les chercheurs ont attribué à la PME une place entière dans les sciences de gestion, c'est parce qu'elle ne représente en aucun cas une miniature de la grande entreprise. D'ailleurs, ils ont essayé de regrouper l'ensemble de ses particularités pour en donner une interprétation contextuelle.

Les travaux dans le domaine soulignent les spécificités de cette forme d'organisation marquées, d'après Louart & Beaucourt (1995), par des « *formes opportunes de gestion* ». Julien (1997) a recensé six caractéristiques essentielles communes au concept de PME :

- La petite taille qui préserve la spontanéité du fonctionnement ;
- La centralisation, voire la personnalisation, de la gestion incarnée par le propriétaire-dirigeant ;
- Une faible spécialisation du propriétaire-dirigeant mais également du personnel ;
- Une stratégie intuitive ou peu formalisée ;
- Un système d'information interne peu complexe ou peu organisé ;
- Un système d'information externe simple.

Torrès (1999) propose de passer d'une approche descriptive à une approche explicative qui prend en compte le principe de proximité dans la PME. Ce principe explicatif garantit le fonctionnement classique de celle-ci. Le tableau suivant illustre ce passage d'une gestion spécifique des petites entreprises à une approche de proximité.

**Tableau 17. D'une gestion spécifique de la PME à une gestion de proximité (Torrès, 1999)**

<b>D'une spécificité de gestion</b>	<b>A une gestion de proximité</b>
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité fonctionnelle
Systèmes d'information informels et simples	Système d'information de proximité
Stratégie intuitive et peu formalisée	Proximité temporelle
Marché local	Proximité spatiale

La faible dimension des PME facilite donc la multiplication des contacts directs et personnels ainsi qu'un style de commandement orienté souvent vers les tâches et les personnes. « *Cette intégration meilleure conduit à une valorisation personnelle pour l'individu et, dans l'hypothèse où le chef apparaît comme l'élément moteur d'une telle valorisation, la centralisation sera plus qu'acceptée : elle sera souhaitée.* »(Gervais, 1978).

### **2.1.1.3. Le repreneur de la PME : homme clé**

Structure personnifiée, la PME est caractérisée par le rôle endogène du dirigeant (« *il est partout* »). Le dirigeant de PME pèse d'un poids considérable sur son entreprise, aussi bien sur le contenu des activités et les orientations stratégiques de l'organisation que sur le fonctionnement interne. D'où l'accent mis dans nombre de travaux de recherche, sur les objectifs du dirigeant de PME, les schémas cognitifs, les capacités entrepreneuriales et managériales par rapport aux caractéristiques personnelles (âge, histoire de vie, état de santé, formation initiale, personnalité, ...)<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Cf, par exemple, les travaux de Bayad et Garand, « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », Communication au 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME, Metz, Octobre 1998.

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

Il ressort de ces analyses que la réussite de la PME dépend largement de la manière dont le dirigeant occupe sa fonction. A cet égard, des travaux récents appréhendent la performance entrepreneuriale sous l'angle d'une articulation entre trois dimensions : la personnalité du dirigeant, ses compétences et sa motivation. Autrement dit, au-delà des compétences dont il fait preuve (des « savoir-agir contextualisés » qui sont propres au métier de dirigeant au sens de Le Boterf)<sup>11</sup>, au-delà des traits de personnalité (des caractéristiques stables et générales de la manière d'être propre à la personne qui dirige), la performance entrepreneuriale dépend de la façon dont le dirigeant est motivé.

Caractérisée par la dimension humaine, la PME est un contexte organisationnel marqué par une étroite interaction entre les hommes : d'une part, entre tous ceux qui constituent le « vivier humain » de l'entreprise, du dirigeant au dernier collaborateur recruté et, d'autre part, entre tous ceux qui font que la PME fonctionne (la clientèle, les fournisseurs, les acteurs financiers, les conseils extérieurs, etc...). Toute interaction mobilise des processus psychiques qui « sont à la base du développement cognitif et affectif de l'être humain et représentent la partie immergée de l'interaction »(Chanlat, 1990 : 19)<sup>12</sup>.

En conséquence, agir sur le comportement du dirigeant de PME, dans un but d'amélioration, ne peut pas se limiter à ce qui est visible. Il faut aussi interpréter des phénomènes psychiques, parfois imperceptibles mais bien omniprésents. Ces derniers sont souvent à l'origine de perturbations relationnelles (des quiproquos, des conflits latents ou ouverts, etc...) pouvant freiner la dynamique de l'entreprise.

Les chefs de PME sont le plus souvent attachés viscéralement à leur entreprise ; ils s'y sont très souvent totalement investis, aussi bien au niveau financier qu'au niveau temporel.

Les dirigeants de PME jouent un rôle pivot dans l'essor de leur entreprise. Omniprésent, le dirigeant influence la planification, la structure et la gestion de son entreprise. Il est celui qui innove en fonction des occasions qui se présentent, celui qui organise les ressources pour produire et pour commercialiser, tout en cherchant son intérêt. L'emprise personnelle du chef, ses motivations, ses valeurs et ses objectifs orientent la démarche entière de son entreprise.

---

<sup>11</sup> G. Le Boterf, De la compétence : essai sur un attracteur étrange, ed. d'Organisation, Paris, 1994.

<sup>12</sup> J.F. Chanlat, L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées, ESKA, Presse de l'Université de Laval, 1990, p 19.

## *Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité*

Le mode de gestion de la PME est fortement centralisé, voire exclusivement incarné en la personne du dirigeant-proprétaire. S'il est généralement admis que le niveau de centralisation est fonction de la taille de l'entreprise, du caractère du dirigeant et de la valeur de ses subordonnés, il est aussi dépendant des conditions de l'entreprise (Kalika, 1984). En effet, la forte centralisation du pouvoir du propriétaire-dirigeant ne peut s'effectuer que dans des conditions de forte proximité et dans le cadre d'une structure compacte. C'est parce qu'il est présent auprès de ses salariés que le dirigeant accroît sa domination hiérarchique (Torrès, 2002).

L'entreprise constitue un bien propre et beaucoup font difficilement la différence entre le patrimoine social et le patrimoine propre. Cet état d'esprit est compréhensible, si l'on tient compte du fait que le dirigeant considère l'entreprise comme son « œuvre » (Baumert, 1992).

Les chercheurs accordent que la gestion des PME reste toujours personnalisée et le dirigeant éprouve toujours un attachement très fort envers son organisation. Dans le cas des dirigeants – fondateurs, l'entreprise est perçue comme un prolongement de leur personnalité (Levy, 1988).

La personnalité du dirigeant s'exprime à travers les différentes facettes de la gestion quotidienne de son entreprise. C'est la raison pour laquelle au sein de ces structures, il y a peu de différence entre personne physique et personne juridique. La particularité des PME, c'est qu'elles vivent dans une confusion naturelle entre entreprise et dirigeant. Ceci va jouer sur le devenir de l'entreprise après la disparition ou le désengagement du dirigeant.

Considérant l'importance du dirigeant au sein de la PME et sa capacité à mobiliser son personnel autour de ses choix stratégiques et opérationnels nécessaires à la survie de son entreprise, il nous semble important de savoir l'impact du départ du dirigeant sur toute l'organisation.

Candau considère, en dépit de l'hétérogénéité caractérisant l'univers des PME, que l'importance du rôle du dirigeant est l'élément fondamental permettant de les distinguer des grandes entreprises.

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

Il est communément admis par les chercheurs que la gestion en PME demeure extrêmement personnalisée. La PME est considérée comme un système d'organisation du pouvoir presque toujours concentré dans les mains d'une seule personne : le dirigeant-proprétaire. Celui-ci exerce son pouvoir de gestion et de contrôle, de sorte que les objectifs de l'entreprise sont fortement déterminés par ses objectifs personnels.

Le dirigeant reste la clé de tout le système organisationnel. De par le poids du dirigeant, la PME « *possède la propriété fondamentale d'être un centre de décision autonome. Autonome voulant dire que le dirigeant de la structure PME étudiée joue un rôle crucial dans tout processus décisionnel important pour l'entreprise* » (Bayad et Nebenhaus, 1991). Dans le fonctionnement d'une PME, il est avant tout celui qui imagine, développe, et réalise sa vision.

Dans la mesure où il existe peu de différences entre la personne physique et la personne juridique, entre le dirigeant et le propriétaire de l'entreprise, la PME vit une confusion pratique entre organisation et dirigeant. Qu'il s'agisse de décisions stratégiques, administratives ou budgétaires, le pouvoir décisionnel implique, de façon privilégiée, le dirigeant omniprésent à tous les niveaux organisationnels.

Si la PME se régule et se dynamise autour de son dirigeant, son départ pose beaucoup de problèmes aux partenaires de l'entreprise. Les premiers concernés par ce départ sont le personnel. Si la transmission peut être considérée par le chef d'entreprise comme une remise en cause de la mission de sa société, il peut en être de même pour le personnel qui s'est attaché à son leader initial et aux valeurs qu'il a privilégiées dans l'entreprise. Selon Allouche et Amann (2000), cette remise est beaucoup plus renforcée dans une PME familiale qui est beaucoup plus sensible à la fidélisation de son personnel.

*« La succession a donc des répercussions aussi bien dans le système famille à la recherche de nouveaux objectifs communs que dans le système-entreprise face à des salariés désormais orphelins et considérant la transmission comme une (sorte de) rupture du contrat psychologique qui les unissait à l'entreprise » (Meier 2002 : 116).*

Quelques témoignages (Meier, 2002) de dirigeants cédant leur entreprise sont ainsi révélateurs de l'attachement des employés à leur leader mais aussi de l'inquiétude que ceux-ci peuvent éprouver face à la venue d'un nouveau repreneur : « j'ai reçu des mots de certains de mes employés qui m'ont touché », « *je crains que l'entreprise se transforme, de ne plus la reconnaître* » ( ce témoignage peut également traduire une préoccupation du personnel), « *je sais que certains employés ont peur pour la suite* », etc.

Le départ du dirigeant est perçu par l'ensemble des partenaires de la PME comme une situation de crise. Certains auteurs voient dans ce départ une rupture obligée dans la vie de l'entreprise. Le changement de direction dans une PME est une modification majeure en soi car il crée une rupture entre l'ancienne et la nouvelle façon du travail. Généralement, les chercheurs considèrent que la crise suscitée par le départ du dirigeant est une crise de rapports humains.

Nous venons de voir l'importance du dirigeant dans une PME et l'impact que suscite son départ de l'entreprise. Nous cherchons maintenant à identifier la stratégie de socialisation du repreneur une fois intégré dans la cible.

### **2.1.2. La socialisation entrepreneuriale**

Les travaux sur la socialisation du repreneur sont le résultat d'un couplement des travaux de Deschamps (2000 ; 2003b) sur le processus entrepreneurial et ceux de Starr & Fondas (1992) sur la socialisation entrepreneuriale qui désigne la socialisation dans un contexte de création d'entreprise. Boussaguet (2005) pose alors, le concept de socialisation entrepreneuriale pour qualifier la socialisation organisationnelle dans un contexte de reprise par personne physique.

Elle propose que lorsqu'on étudie le processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur, cela vient à étudier le processus de socialisation organisationnelle qu'elle déclenche. La socialisation entrepreneuriale met alors en présence deux types d'éléments : d'un coté, une organisation avec un héritage, des façons de travailler, une culture et des salariés déjà en place ; de l'autre, un nouveau dirigeant avec sa personnalité, son expérience antérieure, ses

valeurs, qui doit très vite définir son rôle de leader en prenant le contrôle de cette même organisation.

Boussaguet (2005 : 146), en s'inspirant de la définition de Feldman (1976), propose une définition à la socialisation repreneuriale : « *La socialisation repreneuriale est vue comme un processus par lequel le repreneur parvient à faire la « transition » pour assumer son rôle de leader et se faire accepter en tant que tel par les salariés en place* ».

### **2.1.2.1. Les étapes du processus**

Dans sa thèse sur la socialisation repreneuriale, Boussaguet (2005) propose un processus de socialisation composé de deux phases :

- avant l'entrée du repreneur dans l'organisation : appelée phase de « **socialisation anticipée** » et qui est destinée plus ou moins à préparer le futur dirigeant ;
- après l'entrée du repreneur dans l'organisation : il s'agit de **la phase de socialisation proprement dite du nouveau dirigeant** et qui est consacrée à lui assurer la prise de direction effective de l'entreprise.

La dernière phase est elle-même subdivisée en deux étapes : la socialisation active et l'intégration. Cette dernière est donc à la fois, une étape du processus et un état qui résulte des deux phases précédentes.

Le processus de socialisation organisationnelle débute avant l'intégration dans l'entreprise. En effet durant la phase de socialisation anticipée, le « *nouveau venu commence à s'adapter à une situation avant de la connaître véritablement* » (Boussaguet, 2005 :123). Le changement de rôle qui s'annonce, le passage de salarié à patron (Fischer, 1997) s'inscrit dans une logique de développement personnel (Nicholson, 1984). Le futur entrant est néanmoins « *condamné* » à imaginer la situation qui l'attend en fonction du peu d'informations fiables dont il dispose, et de la confidentialité qui le plus souvent entoure ce type de tractation. Il est également

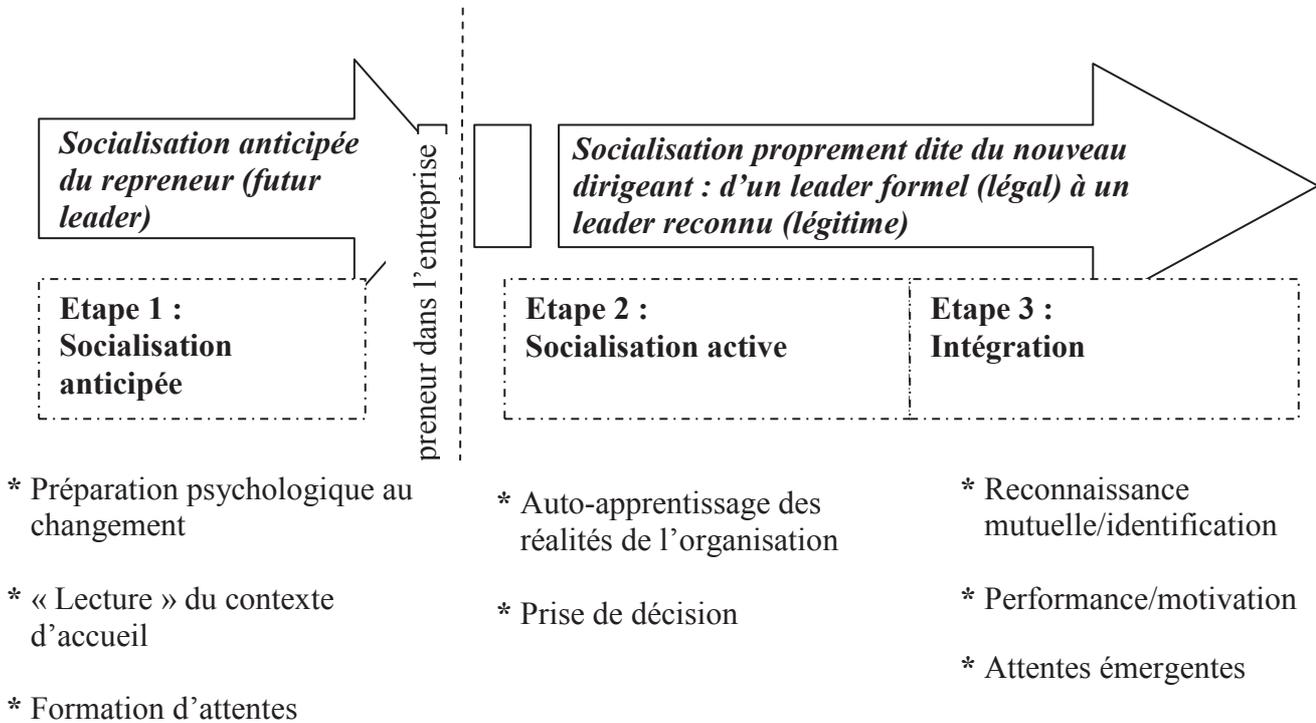
possible qu'il ne connaisse « physiquement » l'entreprise qu'après l'avoir achetée (Boussaguet, 2005). « *Le candidat repreneur peut ainsi former un ensemble d'attentes subjectives et parfois idéalisées* » (Boussaguet, 2005 : 217), susceptibles de déboucher sur des « désillusions » (Louis, 1980). Malgré les limites de la socialisation anticipée dans le cas d'une reprise d'entreprise par une personne physique, Boussaguet (2005) estime que plus cette phase est efficace, moindre seront les efforts à produire lors de la phase suivante de socialisation.

La seconde étape est la socialisation active. Elle signe la prise de direction effective et l'entrée dans l'organisation du repreneur (Boussaguet, 2005). Elle constitue une période intense (Feldman, 1981), où l'apprenti dirigeant est mis à l'épreuve et développe un auto-apprentissage de l'environnement dans lequel il s'insère. Il prend ainsi contact avec la réalité de l'organisation (Fisher, 1986), découvre « les habitudes sociales et organisationnelles mises en place par l'ancienne direction » (Boussaguet, 2005 : 224), cerne progressivement les composantes du nouveau rôle qu'il s'est assigné. Différentes formes d'ambiguïté ou de conflit de rôle (Fisher, 1986) peuvent apparaître. En tant que nouveau dirigeant, il peut ne pas savoir comment agir, d'autant qu'être entrepreneur ne s'enseigne pas (Filion, 1991). Les conseils du cédant sont les bienvenus si une période de transition est mise en place. Et même pendant cette période de transition, Boussaguet (2005 :230) souligne que le risque d' « *un conflit de rôle peut apparaître entre l'ancien et le nouveau dirigeant (leader) en raison très souvent d'attentes incompatibles* ». La prise de fonction du repreneur sous-tend une triple exigence : faire l'apprentissage de l'organisation, du rôle de dirigeant et s'imposer (Boussaguet, 2005).

Le processus de socialisation repreneuriale se termine par l'étape de l'intégration. Elle signifie que l'entrant est un « membre à part entière » (Fisher, 1997) de l'organisation. Dans le cadre d'une RPP, c'est en effet le moment où le repreneur fait véritablement « la transition » à l'issue de laquelle il devient le leader reconnu de l'entreprise reprise. La socialisation réussie du repreneur passe par l'adhésion des salariés au nouveau leadership et la diffusion de signes de reconnaissances (Schein, 1978), symboles d'une intégration réussie (Emery, 1990).

Boussaguet modélise ces trois étapes formant le processus de socialisation repreneuriale : la socialisation anticipée, ensuite la socialisation active et enfin l'intégration.

Figure 10 : le modèle de socialisation repreneuriale (Boussaguet, 2005)



### 2.1.2.2. Les agents socialisateurs

L'enjeu central du processus de socialisation du repreneur, est l'appropriation voire la construction de son rôle de leader, vis-à-vis de lui-même mais également vis-à-vis de ses collaborateurs. Ce processus s'inscrit dans une perspective d'interactionnisme symbolique. En effet, les agents socialisateurs (cédant, salariés) influent sur le processus de socialisation du repreneur, alors que dans le même temps, ce dernier agit comme agent socialisateur à l'égard des salariés.

## *Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité*

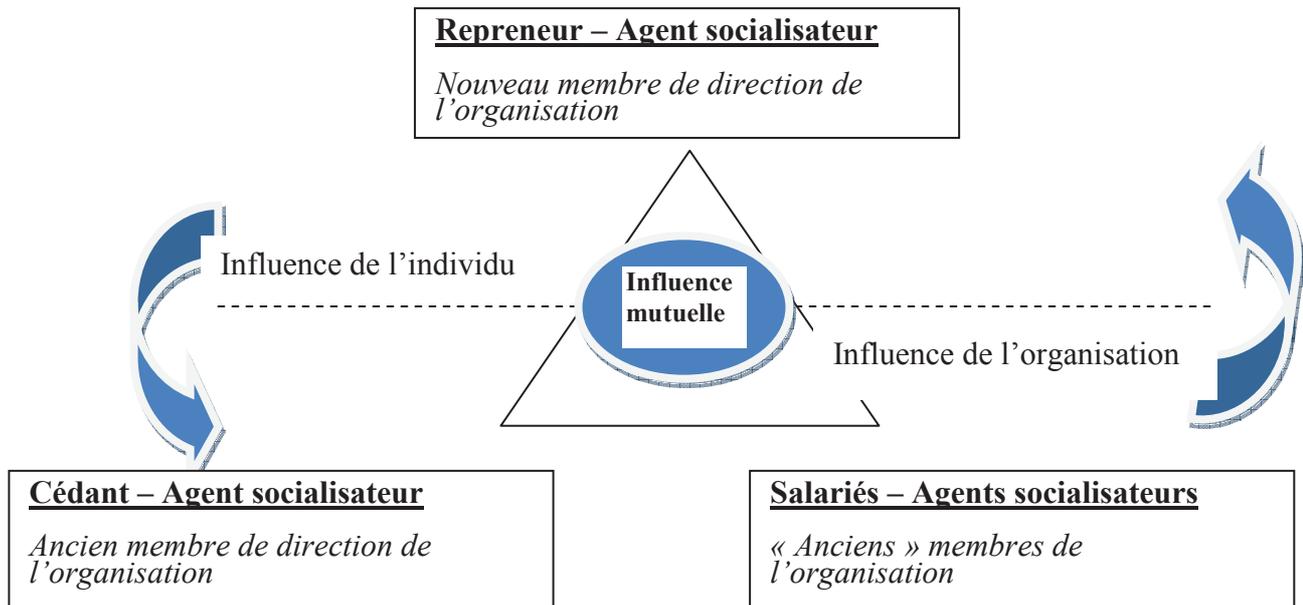
Pendant la phase de socialisation anticipée, le cédant a pour rôle de diffuser des informations réalistes au repreneur et d'annoncer son arrivée aux salariés ; tandis que pendant la phase de socialisation proprement dite, il se doit de faire les présentations en interne et d'exercer un rôle de mentor afin de former le repreneur à la mission de dirigeant (Boussaguet, 2005).

Les salariés, quant à eux, n'interviennent que pendant la seconde phase du processus de socialisation. Ils ont pour responsabilité d'accélérer et de parfaire les connaissances du repreneur, voire de lui suggérer d'éventuelles modifications. Les personnes clés peuvent constituer des conseillers ou des relais précieux (Boussaguet, 2005). Dans le même temps, qu'ils contribuent à la socialisation de leur nouveau dirigeant, les salariés éprouvent le besoin d'être re-socialisés (Van Maanen et Schein, 1979). En effet, même s'ils conservent leur rôle initial dans l'organisation, les décisions du nouveau dirigeant sont susceptibles de générer des changements auxquels ils devront s'adapter. Dans ce contexte, la réactivation du processus de socialisation est rendue nécessaire (Boussaguet, 2005).

Le repreneur, enfin, engage sa responsabilité en présentant son projet aux salariés. Il prend des mesures psychologiques, symboliques ou coercitives pour rassurer, motiver et impliquer la nouvelle équipe qu'il doit manager (Boussaguet, 2005).

Le schéma suivant expose le trio d'agents socialisateurs intervenant dans le processus de socialisation reprenneuriale, à savoir le repreneur, le cédant et les salariés.

Figure 11. Le trio d'acteurs de la RPP : des agents socialisateurs particuliers (Source : Boussaguet, 2005 : 294)



Nous nous intéressons à la phase de socialisation proprement dite du nouveau dirigeant qui coïncide avec l'entrée du repreneur.

### 2.1.2.3. La transition : une phase d'accompagnement du repreneur par le cédant

Dans la phase de socialisation proprement dite, le repreneur sollicite le cédant pour une période de transition avant d'endosser pleinement son rôle de leader. Cette période est généralement utile pour un accompagnement efficace du repreneur.

Le terme d'accompagnement est aujourd'hui largement développé. Il envahit tous les domaines de la vie : l'éducation, la santé, l'économie, le social et même spirituelle... Il prend de nombreux sens, ce qui est souvent source de confusion ; mais il devient, en même temps, une pratique reconnue.

L'accompagnement s'articule autour de trois processus indissociables :

- Accueillir et écouter ;
- Aider au discernement ;
- Cheminer en compagnie de.

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

L'accompagnement se fait dans la durée, il doit permettre à l'accompagné d'agir par lui-même sans faire à sa place, et donc de le rendre autonome.

Sammut (2003) indique que dans le cas d'une création d'entreprise, le fondement de l'accompagnement réside dans la façon de permettre au créateur-démarreur de donner un sens à son action. La finalité de l'accompagnement est de rendre l'individu autonome c'est-à-dire capable de construire un projet, de donner une identité propre à son organisation et d'agir sur son environnement.

Giddens (1987) voit que le rôle de l'accompagnement est de favoriser les facultés réflexives de l'accompagné. Cependant, ces facultés permettent à ce dernier de se rendre compte de l'importance de la dimension relationnelle accompagnant-accompagné.

La notion d'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans un processus d'apprentissage individualisé (Dokou, 2001). Dans une étude concernant les possibilités pour favoriser la longévité des jeunes entreprises, Dokou (2001) suggère le recours à un accompagnement entrepreneurial permettant la mobilisation de soutiens à la fois financiers, stratégiques et commerciaux.

Dans le même sens, Dokou et alii, (2000) considère que *« l'accompagnement entrepreneurial prend la forme d'un véritable rapprochement entre créateurs actuels ou potentiels, d'une part, et des institutions locales, d'autre part, qui disposent des moyens techniques, humaines et financiers pour assurer l'évolution des entreprises à lancer »*. Pour Cuzin et Fayolle (2004) : *« l'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. »*.

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

Cuzin et Fayolle (2006) soulignent que « *L'accompagnement est souvent présenté comme l'un des facteurs de réussite des projets de création, reprise ou développement d'entreprise. Les pays dans lesquels la densité entrepreneuriale est la plus forte sont aussi ceux où l'accompagnement précoce est le plus développé* ». Dans le cadre de création d'entreprise, Cuzin et Fayolle (2004) définissent l'accompagnement comme « *une pratique d'aide à la création d'entreprises, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet* ».

L'accompagnement vise à :

- fournir aux futurs entrepreneurs les moyens d'accéder aux ressources nécessaires au développement du projet ;
- permettre à l'entrepreneur accompagné d'acquérir des savoir-faire le rendant autonome et apte à gérer sur le long terme son entreprise.

Dans le champ de l'entrepreneuriat, les chercheurs utilisent diverses terminologies pour désigner l'appui à la création ou à la reprise d'entreprise. Ils associent souvent celui-ci aux termes support, aide soutien ou accompagnement. Néanmoins, le concept « appui à l'entrepreneuriat » a été souvent employé par les chercheurs pour désigner les divers mécanismes d'aide aux *entrepreneurs* et aux *entreprises* en démarrage et/ou en difficulté.

Ainsi, plusieurs définitions coexistent dans la littérature. Ceci peut être expliqué par le fait que les recherches menées sur l'entrepreneur ont permis de dégager plusieurs typologies et caractéristiques et de même les recherches menées sur le concept d'entrepreneuriat ont identifié diverses natures de création. En conséquence, l'appui à l'entrepreneuriat peut concerner les différents types d'entrepreneurs ou un type spécifique d'entrepreneur, les différentes catégories d'entreprises ou une catégorie d'entreprises, voire les deux à la fois (tableau 18).

Il existe toutefois plusieurs conceptions de l'appui à l'entrepreneuriat :

- Une conception large qui porte sur l'ensemble des instruments d'appui (Bruyat, 1992) avec, la sensibilisation, l'accueil et l'orientation des nouveaux entrepreneurs ou des porteurs de projets, l'information et la mise en réseau, l'accompagnement, le conseil et le suivi, la formation (courte ou longue), l'appui logistique (secrétariat, gestion...), le financement, l'implantation, etc.
- Une conception étroite qui cible un volet précis uniquement, comme la classification en trois axes d'appui d'Albert, Fayolle et Marion (1994) : l'appui financier, le conseil et la formation et le soutien logistique. Cependant, chaque axe est caractérisé par un ensemble d'actions.

**Tableau 18. Exemples de catégories d'appui à l'entrepreneuriat**

<b>Les catégories d'appui</b>	<b>Un type spécifique d'entrepreneur</b>	<b>Tous types d'entrepreneur</b>
<b>Une catégorie unique</b>	L'appui des chercheurs du public à l'entrepreneuriat technologique. L'appui des ingénieurs à l'entrepreneuriat industriel. <b>L'appui des cadres à la reprise d'entreprise.</b> L'appui des artisans à la création d'entreprises artisanales.	L'appui à la création d'entreprises artisanales. L'appui à la création d'entreprises innovantes et/ou technologiques. L'appui à la création d'entreprises industrielles. <b>L'appui à la reprise.</b>
<b>Toutes catégories d'entreprises</b>	L'appui des chômeurs à la création d'entreprises. L'appui des femmes à la création d'entreprises. L'appui des jeunes diplômés à la création d'entreprises. L'appui des ingénieurs et des chercheurs à la création d'entreprises. L'appui des cadres à la création d'entreprises.	L'appui à la création d'entreprises.

**Source : Masmoudi (2007 : 54)**

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

L'accompagnement du repreneur par le cédant est une question qui se pose régulièrement de la part de ces deux acteurs. Tant du côté du cédant qui demande quelles sont les pratiques que du côté des repreneurs qui se sentent quelque part un peu sécurisés par un accompagnement du cédant. Pour Oséo (2005) : « *la présence du cédant dans l'entreprise, une fois le transfert effectué, double les chances de réussite de la relève*<sup>13</sup> ».

Cuzin et Fayolle (2006) ont identifié cinq notions clés sur lesquelles s'appuie l'accompagnement : la relation interpersonnelle, la durée, la fréquence des rencontres, l'apprentissage et l'accès aux ressources matérielles et immatérielles.

La loi du 2 août 2005 permet à un cédant d'une entreprise en situation de départ en retraite de conclure une convention de tutorat par laquelle il s'engage à transmettre au repreneur « son expérience professionnelle » dans le domaine de la gestion et du management.

Le tutorat est généralement étudié dans le cadre de la relation salariale. Tilloy-Alphonse (2008) considère qu'« *il a pour fonction le transfert de savoirs et savoir-faire d'une personne expérimentée vers une personne novice en vue de l'acquisition de nouvelles compétences propres à un métier donné (Veillard, 1984), d'une part, de remplir un rôle de socialisation organisationnelle (Frey-Planchet, 2005). Il intervient donc généralement en faveur de salariés nouvellement embauchés ou de collaborateurs affectés à de nouvelles fonctions* ».

L'accompagnement du cédant a pour but de « pallier l'insuffisance de connaissances du repreneur sur le fonctionnement interne de l'entreprise et ses relations avec l'environnement » (Tilloy-Alphonse, 2008). Cadieux (2007) parle du rôle d'enseignant du prédécesseur dans le cadre des successions familiales des PME.

---

<sup>13</sup> Cette période reçoit également de multiples appellations par les praticiens de la transmission / reprise : « période de cohabitation », « période de double commandement », « phase de direction bicéphale » ou encore « période leadership à deux têtes ». Dans le cas des successions familiales, cette période de transition correspond à la phase du « règne conjoint ».

La fonction tutorale dépasse largement la transmission de connaissances techniques et professionnelles. Le tutorat a des répercussions sur le processus de socialisation organisationnelle en permettant au tuteuré d'acquérir les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer au mieux la direction dans l'organisation et finalement d'être intégré (Lacaze, 2004), d'être légitime auprès des salariés.

#### **2.1.2.4. Les changements opérés une fois la transition terminée**

La compréhension des mécanismes d'introduction du changement suppose de s'appuyer sur la théorie de l'acteur. Nous ne pouvons montrer concrètement l'introduction des changements sans mettre en jeu les stratégies des acteurs et leurs enjeux, sans montrer les jeux de pouvoir à l'intérieur des systèmes s'appuyant sur les incertitudes, sans l'insistance sur l'autonomie du phénomène organisationnel.

Pour Crozier et Friedberg (1977), le changement à l'intérieur de l'organisation est expliqué comme un changement des règles et des relations venant ou non de l'extérieur et poussant les acteurs. Le changement ne peut pas être qu'une contrainte car les acteurs autonomes au sein de l'organisation ont des stratégies par rapport au succès et à la réussite qui ne sont jamais contraintes. Ce changement pose la question de la légitimité du repreneur et de son construit.

L'analyse du changement se décline en quatre points.

**Premièrement**, il s'agit de « *l'autonomie du phénomène organisationnel* ». L'organisation est contingente (elle aurait pu être différente de ce qu'elle est), elle est fondée sur les comportements d'acteurs eux-mêmes autonomes, comportements dont l'ensemble fait système.

La survie de l'organisation est vue comme une nécessité quasi-biologique. Ce principe positionne l'organisation en dehors de toute contrainte exogène. Les nouvelles organisations du travail font l'objet d'un choix, ne s'imposent pas de la même manière à tous les acteurs, sont finalement contingentes à l'entreprise.

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

*Deuxièmement*, ce phénomène de changement apparaît comme un construit.

C'est l'instrument que les acteurs sociaux se sont forgés pour régler leurs interactions de façon à obtenir un minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres. Il y a donc jeu pour obtenir une coopération. Tous les acteurs ont conscience de la nécessité de la coopération mais à des degrés divers, et en maintenant leur autonomie. Dans le changement, chaque décision est un construit relationnel.

*Troisièmement*, ces solutions ne sont pas des réponses mécaniques aux contraintes, même si elles sont conditionnées par elles, mais sont *l'expression des capacités relationnelles*. Ce qui veut dire que chaque groupe est capable d'inventer de nouvelles solutions, mais qu'un ensemble peut momentanément se sentir en difficulté d'invention de nouvelles pratiques.

C'est l'exemple des ouvriers spécialisés, attelés pendant des années aux mêmes tâches répétitives et qui ne paraissent plus capables d'inventer des solutions face à des problèmes posés dans des termes nouveaux. Il faudra attendre qu'ils se trouvent dans une meilleure position stratégique pour qu'ils inventent de nouvelles solutions. La raison en est simple : un ensemble fermé est un ensemble pauvre et qui peut difficilement faire face au changement.

L'entreprise d'aujourd'hui suppose sans doute de plus grandes capacités relationnelles que l'ancien modèle taylorien. Inventer de nouveaux modèles relationnels est beaucoup plus difficile qu'acheter une machine neuve. On pourrait ajouter que cette invention passe aussi par un travail symbolique, appel à l'imaginaire pour produire des solutions.

*Quatrièmement*, tout changement suppose une rupture, toujours difficile, qui se traduit plus ou moins par une crise mais qui est favorisée s'il existe du jeu (au sens de *slack*, jeu dans les rouages). D'où la difficulté du changement dans les entreprises qui ont une culture et une identité fortes. Culture et identité renvoient à l'idée de permanence, de durée, de poids de la société, de ses valeurs, de règles, sur les comportements des membres de l'organisation. Elles ont un aspect conservateur et déterministe.

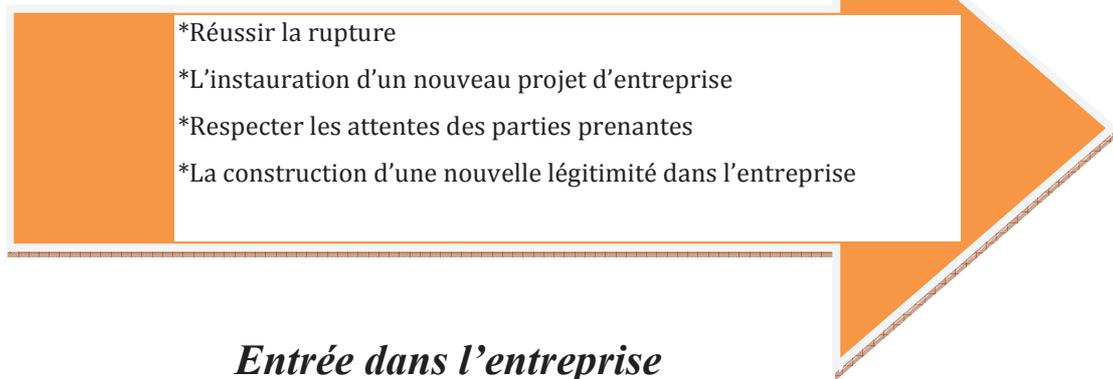
En définitive, quatre vecteurs de légitimation du repreneur ont ici été mis en lumière :

- i. Le contexte de l'opération de reprise pose la question de la pérennité de l'entreprise. La crise de légitimité suite à l'intégration dans l'entreprise du repreneur nécessite l'instauration d'une nouvelle autorité dans celle-ci ;
- ii. La légitimité apparaît comme un construit dans l'entreprise. Elle est l'aboutissement du positionnement du repreneur dans l'entreprise et de la collaboration des acteurs sociaux de celle-ci ;
- iii. La question relationnelle au sein de l'entreprise une fois que le repreneur prend les rennes de celle-ci suppose l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Les capacités relationnelles du repreneur pèsent aussi dans l'adoption des nouvelles pratiques de l'entreprise ;
- iv. la reprise d'entreprise est toujours considérée comme une rupture dans la vie d'une entreprise. L'instauration d'un nouveau projet d'entreprise est l'objectif même d'une telle opération.

***a. Les changements après la reprise***

Une fois que le cédant quitte la firme, le repreneur prend en charge la gestion quotidienne de l'entreprise acquise. Il incarne la fonction de dirigeant d'entreprise. Contrairement à la création d'entreprise, le repreneur n'est pas à l'origine des relations commerciales établies avec les partenaires et il n'a pas recruté le personnel avec lequel il est obligé de travailler.

**Figure 12. La logique de l'entrée effective dans l'entreprise**



Si le fondateur de l'entreprise est à l'origine de tout ce qu'elle est devenue, sa succession pose beaucoup de problèmes pour le repreneur. « La personnalité est à l'individu ce que la culture organisationnelle est à l'entreprise » (Hobbs et Poupart, 1988). L'histoire, l'identité et la culture de la cible sont des éléments que le repreneur doit prendre en compte dès son entrée au sein de celle-ci. Pour Schein (1995), chaque nouvel individu dans l'organisation éprouve des difficultés sur l'identification des éléments d'une culture.

Donc, comment le repreneur va réagir dès qu'il est au sein de l'entreprise ? et comment va-t-il se comporter pour avoir l'adhésion des salariés et des partenaires de la cible ?

### ***b. Le repreneur et le déclenchement des changements***

Pour Donckels (1995), la reprise peut donner une impression de continuité, mais ce n'est pas du tout le cas : il y a nécessairement changement. « *La probabilité de voir apparaître de nouvelles orientations stratégiques s'accroît, non seulement avec l'occurrence d'un changement de condition environnementale, mais parce que le nouveau dirigeant perçoit ce changement* » (Haddadj et d'Andria, 1998 : 62). Du coup, une fois le repreneur à la tête de la cible, il ne pense pas à continuer sur la même voie que le cédant. Pour lui, il est nécessaire de se faire connaître par le personnel, de garder les clients de la cible, de conquérir des nouveaux et d'imposer son système de gestion. Ceux-ci le pousse à exercer le pouvoir à part entière et à mettre son empreinte sur ce qui devient, dans les faits, une nouvelle entité.

L'entrée du repreneur coïncide avec un nouveau départ pour l'entreprise, le repreneur insuffle des changements dans la cible qu'il a reprise, et le résultat qui consiste à faire accepter, par le plus grand nombre, son projet d'entreprise (PME Affaires, 1999b).

Dès que la transition est opérée, le repreneur prend son temps pour alimenter le système politique et social de l'entreprise par des nouvelles normes et relations qu'il aura initiées (Barnes et Hershon, p 383). La tâche qui attend l'acquéreur est très difficile car il doit assurer une bonne gestion de l'entreprise et se faire accepter par les partenaires.

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

Deschamps et Paturel (2005 : 214) estiment que « *le concept de reprise d'entreprise fait référence à une logique de changement créatrice dans la mesure où elle entraîne automatiquement une modification pour l'entreprise reprise (au niveau du management, de son organisation, de ses objectifs, de ses finances...), pour ses acteurs (un changement de direction provoque inévitablement des modifications de plusieurs ordres) et pour le repreneur qui obtient un nouveau statut, des responsabilités renouvelées et remet souvent son existence en cause* ». Cette évolution des conditions organisationnelles participe à l'instauration du nouvel équilibre et demande toute la modération qu'une approche psychologique suggère. En ce sens, Rollin (2006) associe trois objets de changement à cette phase de l'entrée opérationnelle, consistant respectivement à :

- Se démarquer des habitudes prises et des façons de faire du cédant : il s'agit d'un comportement symboliquement fort puisqu'il cherche à marquer la rupture, mais aussi à générer un sentiment positif chez les acteurs concernés (les rencontrer quotidiennement, ne pas assister à certaines réunions, s'impliquer sur certains dossiers et pas sur d'autres, etc.) ;
- Ouvrir des situations bloquées et donner des permissions de faire et de dire : il est question de répondre à des nécessités et des attentes exprimées au cours de l'immersion (réactivation d'anciens projets, encouragement des initiatives personnelles, modification du contenu de postes, etc.) ;
- Amorcer un virage en matière de gestion des responsabilités et de délégation : le but de la démarche consiste à préparer l'entreprise à des changements majeurs lorsque celle-ci n'est pas suffisamment mûre (délégation de tâches simples et sans réel enjeu, communication sur le sens du changement, responsabilisation de certains salariés, etc.).

## *Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité*

Le défi majeur de tout repreneur est de se faire accepter par les acteurs concernés. Si la transition comme nous avons pu constater, est la période idéale pour le repreneur pour rencontrer les partenaires commerciaux et des salariés, dans certains cas, le repreneur est obligé de prendre initiative et d'aller rassurer lui-même les partenaires et sans l'aide du cédant.

Dans le cas d'une reprise émanant d'une procédure de redressement judiciaire, ou d'un cédant qui incarnait une personnalité respectée à laquelle le personnel était fortement attaché, rassurer à l'intérieur de l'entreprise n'est pas une tâche facile.

Dans le contexte des PME, la gestion est souvent paternaliste et les salariés sont appelés à accepter le nouveau dirigeant alors qu'ils sont liés au vendeur (Deschamps, 2000). Le repreneur rencontre beaucoup de difficultés même s'il connaît l'entreprise au préalable (ancien salarié ou partenaire). Il détient, avec son propre style, les moyens nécessaires pour rassurer et mettre en confiance tous les partenaires.

Toutefois, Perret et Ramanantsoa (1996) citent deux approches du changement : déterministe et volontariste. La première insiste sur le caractère inflexible de l'organisation et voit dans la structure, le système et la culture des facteurs de rigidité et d'inertie qui préservent l'organisation des changements. Cette approche ignore de façon implicite le rôle important du management. Contrairement à l'approche déterministe, l'approche volontariste voit dans le repreneur un élément transformateur au sein de l'organisation. Elle attribue le changement de l'entreprise aux actions et aux choix stratégiques du repreneur et/ou aux processus de décisions associées à ses actions et à ses choix (Deschamps). Ces deux approches renvoient en réalité aux logiques de changement prescrit ou construit (Vaudangeon – Derumez, 2000). Le défi de ses deux approches réside dans le choix de la démarche qui permet de réussir le changement. Pour Ortsman (1992), plus l'écart est important entre le fonctionnement initial et le fonctionnement nouveau plus le passage sera difficile.

88 % des répondants de l'enquête de Deschamps trouvent que le changement culturel de la cible se déroule de façon progressive puisque le but du nouveau dirigeant n'est pas de révolutionner l'organisation, la culture ou l'identité de la cible. Ainsi, Selon Martinet (1988), la connaissance de l'histoire de l'entreprise représente un point non négligeable en gestion pour « *chercher à comprendre le présent, à éclairer le futur et à produire des recommandation pour l'action* » (Marmonier et Thiétart, 1988).

Pour Evrard (1996), la modification de la culture<sup>14</sup> de l'entreprise aboutit sans aucun doute à des changements des comportements au sein de l'organisation. Une modification de la culture ne peut avoir lieu s'il n'y a pas une adhésion totale de tous les membres de l'organisation. Dans ce sens, Reix (1995) parle de « *connaissances dans l'organisation* », plutôt que de « *connaissances de l'organisation* » afin de montrer que le savoir est distribué et réparti.

Par conséquent, le changement au sein de l'unité reprise doit se faire dans le respect total des partenaires internes et externes.

En résumé, le changement dans le contexte d'une reprise s'opère sur plusieurs niveaux dans l'entreprise. Dans un premier, il y a un changement de dirigeant qui amène à l'arrivée du nouveau repreneur avec des influences culturelles différentes. Au niveau des parties prenantes, il y a une évolution du contexte de relations salariées –repreneur. Ces deux changements aboutissent à une rencontre culturelle avec le projet. Cette rencontre qui contribue à son tour à l'évolution de la culture du projet partenariale.

Le changement du repreneur provoque un changement stratégique qui concerne l'évolution du projet partenariale. Si nous conjugons ce changement avec l'évolution culturelle de ce projet, nous arrivons à la construction de la légitimité dans l'entreprise.

Reitter, Chassang et Moullet (1998) constatent que l'entreprise a quatre forces d'inertie : sa stratégie, son système de gestion, sa culture et sa direction. Cependant, on peut assister au sein de l'organisation à des réactions pouvant aller jusqu'à une résistance au changement, Donckels (1989) parle de « *passivité et de la mise en place de freins multiples* ».

---

<sup>14</sup> « La culture est par essence une programmation mentale collective » (Hofstede, 1987, p 10)

*c. Les réactions face au changement*

Le départ du cédant de l'entreprise entraîne inévitablement des réactions des salariés face au changement induit par le repreneur. En effet, lorsque celui-ci reprend une firme en difficulté, les salariés pour qui la seule perspective était la fermeture trouvent dans cette reprise une chance de continuité. Par contre, dans le cas d'une entreprise saine, le changement s'annonce plus difficile pour le repreneur et cela du à l'attachement des salariés à leur entreprise.

Selon Evrard (1996), l'entreprise constitue une société particulière avec sa structure, ses règles du jeu, ses normes et ses valeurs, ses rêves et ses idéaux, ses passions et ses luttes mais aussi ses compétences et ses faiblesses propres.

L'imaginaire organisationnelle et les productions symboliques (règles informelles) constituent deux parties de l'identité (Larçon et Reitter, 1979). « *L'imaginaire organisationnelle représente les images autour desquelles se réalise l'insertion psychologique de l'individu dans l'entreprise (c'est-à-dire l'image que le salarié a de son entreprise, des qualités idéales qu'il faut pour y réussir et de la structure du pouvoir du groupe auquel il appartient* » (Deschamps, 2000 : 370). Cette représentation psychologique que l'individu trace pour l'entreprise peut être touchée dès lors qu'un de ces éléments est affecté ou modifié. Le salarié se sent alors perdu. Ce qui motive le plus le salarié dans ces engagements au sein de l'entreprise c'est son identification à l'image interne de celle-ci surtout dans les PME. A l'opposé, un conflit continu ou un déni permanent entraîne un sentiment de frustration.

« *Le projet d'entreprendre, projet d'un homme, pose in fine la question d'une adhésion, même minimale, des acteurs de l'entreprise* » (Bréchet, 1994). L'adhésion de tout le monde est une condition pour la réussite d'un projet entrepreneurial. Et pour que l'opération soit une réussite, il est impératif que le repreneur soit intégré et que les salariés ne soient pas opposés aux changements induits par le nouveau dirigeant. « *Le changement est une constante mais la gestion doit prendre en compte la nature de l'organisation et ses résistances internes* » (Strebel, 1997 :5).

Deschamps recense les différents types de réactions des salariés face à l'arrivée du nouveau dirigeant.

**Tableau 19. Les réactions des salariés face à la reprise (perception des repreneurs)**

Réactions des salariés	%	Réactions des salariés	%
Confiance en l'avenir	61%	Démission	9%
Remotivation	54%	Blocage	6%
Curiosité	44%	Démotivation	4%
Résistance au changement	44%	Absentéisme	1%
Ardeur au travail	32%	Conflit	1%
Choc culturel	16%	Grève	0%

**Source : Deschamps (2000)**

Certes, les problèmes organisationnels proviennent de l'arrivée du nouveau dirigeant mais aussi d'un changement des techniques de productions, des canaux de distribution ou encore de méthodes de gestion. Les réactions des salariés varient selon deux facteurs : le niveau de réorganisation induit par la reprise et la manière dont s'est déroulée la transition entre les deux protagonistes.

En effet, vu la discrétion de telles opérations, les salariés apprennent souvent la reprise tardivement.

Au niveau organisationnel, dès que les salariés prennent connaissance du rachat, la peur s'installe au sein du groupe, se traduisant par une diminution de l'investissement du personnel, des conflits de pouvoir, des habitudes nuisibles au travail et des rapports de force avec le repreneur. A titre individuel, la reprise engendre pour le salarié des craintes liées à son futur au sein de l'entreprise, la prise en compte de ses aptitudes, de ses qualités ou le maintien de ses acquis.

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

A l'heure actuelle, les entreprises évoluent dans un environnement particulièrement instable (mondialisation, développement technologiques, évolutions des mentalités par rapport au travail, etc.), et qui poussent ces entreprises à repenser leurs modes de gestion et de fonctionnement et à chercher à s'adapter dans ce contexte de plus en plus incertain. Vas (2005) voit dans la compréhension des implications de ces perturbations l'une des clés de survie des entreprises.

Ces perturbations affectent l'entreprise, les rendent de plus en plus complexe et risquent même de toucher les repères dont elle disposait auparavant : on craint pour sa pérennité et sa performance si elle est impuissante à réagir rapidement face aux perturbations de son environnement. Du coup, la remise en cause de façon perpétuelle, la manière de s'organiser constitue le défi pour l'entreprise : le changement devient donc la règle et une condition essentielle pour la survie de l'entreprise.

Pour Haddadj et d'Andria (2001), *« les actions que porte la transmission ne sont pas neutres dans le développement futur de l'entreprise. Celles qui seront menées parmi l'ensemble des choix possibles. Elles sont les éléments moteurs qui doivent concourir à terme à assurer la pérennité de l'entreprise. En fonction de la nature de la transmission qui aura été mise en place dans l'entreprise, des changements stratégiques et des nouvelles orientations stratégiques spécifiques à cette transmission prendront place »*.

Le changement pour une entreprise est l'élément majeur pour sa survie et surtout s'il est conduit d'une façon bien réfléchi et étudié. Selon une étude réalisée en France entre 1993 et 1997 auprès de 1.472 entreprises, il ressort que 20% des transmissions échouent dans les cinq premières années et près de 30% dans les sept années suivant l'opération (Haddadj et d'Andria, 2001, P.11). Côté emploi, Mouline (2000) recense près de 80.000 emplois (10.000) disparaissent chaque année à cause de transmissions « ratées ».

Suite à une opération de reprise, le changement s'avère indispensable à la survie de l'entreprise. Et ce changement touche généralement le facteur déterminant dans l'entreprise : la dimension humaine. Les réactions du personnel face à tout changement peuvent en effet

être multiples et venir éventuellement en entraver la conduite. La pérennité de l'entreprise peut donc s'en trouver menacée.

Haddadj et d'Andria (2001) constatent que « *de tous les événements auxquels est confrontée l'entreprise, le changement de dirigeant est certainement celui qui revêt une importance stratégique* ». Si la reprise est considérée comme un moyen de maintien de l'entreprise vivante, elle ne peut se concevoir sans une réelle prise en compte de la dimension humaine de celle-ci.

L'étude de la théorie de légitimité permet d'améliorer l'entrée dans l'entreprise du repreneur. Nous allons nous intéresser maintenant à cette théorie pour essayer de comprendre les mécanismes d'une légitimation du repreneur dans l'organisation.

## **2.2. La légitimité : un cadre théorique**

La première section de ce chapitre présente notre cadre d'analyse : il s'agit de la légitimité du repreneur dans l'entreprise. Nous insisterons sur les différentes approches de la légitimité du dirigeant.

### **2.2.1. Le concept de légitimité en gestion**

#### **2.2.1.1 Présentation du concept de légitimité**

La présentation de ce concept s'articule en deux temps : nous proposons dans un premier temps d'étudier l'origine du concept dans la littérature ; et dans un deuxième temps de mieux comprendre ce que signifie la légitimité dans une organisation.

***a. L'origine du concept dans la littérature des Sciences Sociales***

La théorie de légitimité a tout d'abord émergé d'écrits rattachés au vaste domaine de la sociologie. Plus particulièrement, c'est en sciences politiques que le concept de légitimité a premièrement été présenté comme outil de compréhension de la réalité. Les chercheurs de ce domaine se sont appuyés sur le concept de légitimité pour expliquer, entre autres choses, l'exercice du pouvoir politique. Ce concept a été utilisé, en premier lieu, pour tenter de comprendre les comportements d'un type d'organisation bien précis soit le gouvernement d'un état.

Cependant, comme le pouvoir ne se limite pas à la sphère politique, la théorie de la légitimité peut être utilisée afin de comprendre l'exercice du pouvoir, et ce, dans tous les domaines. Ainsi, en second lieu, ce concept fut utilisé comme outil de compréhension d'organisations telles que des entreprises. La théorie de la légitimité permet donc de comprendre l'exercice du pouvoir par toutes organisations.

Le Petit Larousse illustré (1990) nous présente ainsi la définition de légitimité : « *Qualité de ce qui est fondé en droit, en justice, en équité.* ». Ce concept concerne toute activité sociale. Pour les sociologues, la priorité reste pour eux, l'étude des processus politiques en tenant compte des rapports de pouvoir existants entre les individus et les dirigeants d'Etats. Or, tout gouvernement, pour exercer sa fonction sociale, a besoin d'un minimum de pouvoir. Pour obtenir celui-ci, l'Etat se doit être reconnu comme légitime. C'est donc la légitimité qui permet d'exercer le pouvoir politique. Sans légitimité, le gouvernement d'un Etat ne peut donc pas, par exemple, voter des lois et les faire respecter.

A la lumière de ces éléments, la notion de légitimité, au niveau politique, est destinée à expliquer la délégation du pouvoir. Que ce soit de Dieu à un chef d'Etat tel qu'un roi ou d'un regroupement d'individus (contrat social) à un président, la délégation du pouvoir repose sur la légitimité. L'inverse étant aussi vrai, la légitimité s'appuie sur la délégation de pouvoir. Les démocraties actuelles reposent sur la délégation de pouvoir d'individus à un gouvernement qui les représente et agit selon leurs volontés. D'ailleurs, un gouvernement se voit octroyer les pouvoirs de faire des Lois et de les appliquer de la manière dont les individus l'entendent.

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

Ainsi, les sociologues utilisent le concept de légitimité pour comprendre et expliquer les différents phénomènes politiques. La définition de base de la légitimité s'applique donc aux gouvernements des Etats et ainsi qu'aux individus composant une société. La légitimité en tant que théorie a par la suite été transposée à la gestion des organisations. Les chercheurs dans ce domaine ont donc essayés d'élargir l'utilisation du concept en ne se limitant plus à une application très étroite du concept. Du coup, ils ont cherché à le généraliser à toutes les organisations composant nos sociétés. A partir de ce moment, la légitimité a été utilisée par les chercheurs des sciences de gestion pour tenter de comprendre le comportement des organisations, quelles qu'elles soient.

### *b. Domination et Légitimité chez Max Weber*

Comme nous l'avons constaté, la légitimité ne peut pas être abordée sans l'existence d'une domination à légitimer. Il nous semble intéressant de préciser le contenu que prend le concept de domination chez M. Weber.

Pour Weber, la domination se comprend comme une position d'autorité. La situation de domination désigne une situation où un acteur peut donner des ordres à d'autres acteurs déterminés avec de bonnes chances de voir ses ordres suivis. La domination est donc un rapport de rôle fixé entre le dominant et les dominés. Weber (1971) définit ainsi la domination :

*« Nous entendons par « domination » la chance, pour des ordres spécifiques (ou pour tous les autres), de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus. Il ne s'agit [...] pas de n'importe quelle chance d'exercer « puissance » et « influence » sur d'autres individus. »*

Partant de cette définition, il est fondamental de comprendre que le concept de la domination implique au minimum deux parties. Il nous semble donc qu'un état de domination repose sur une relation sociale impliquant nécessairement une première partie posant une action et une seconde jugeant la justesse de son geste. Giddens (1987) aborde la question de domination

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

dans un sens élargi par rapport à Weber. Il inclut essentiellement dans la notion de domination les inégalités sociales liées aux questions économiques.

### *c. Les trois systèmes de légitimité dans le gouvernement des sociétés*

La contribution de Max Weber est cruciale dans l'analyse de la légitimité. Il remarque que les dominations qui cherchent à se légitimer ne semblent avoir le choix qu'entre trois types de discours différents selon qu'ils s'appuient sur la raison, sur la tradition ou sur la qualité exceptionnelle d'un homme.

#### 1. La légitimité légale-rationnelle

Cette légitimité est fondée sur la croyance en la légalité de règles normatives. Elle s'appuie sur l'idée que la raison est le propre de l'homme et que tout homme en est pourvu. Le système politique par exemple, prend corps dans la Loi. Cette dernière ne peut être qu'objective et impersonnelle. Objective, parce que découlant logiquement de la nature humaine et visant à assurer la vie sociale. Impersonnelle également, puisqu'elle s'adresse à des individus et non à des personnes. Elle ne peut donc faire aucune distinction qui ne soit fondée sur l'utilité commune et ne peut enfreindre les droits naturels des hommes. Tous les modes de dominations ont recours à des règles, écrites ou orales, dont l'ensemble forme le droit. Ce dernier est établi par le pacte –décision multilatérale- ou par l'octroi –décision unilatérale-, mais toujours dans une visée rationnelle.

Dans la légitimité légale-rationnelle, le dominant s'appuie sur un état-major recruté objectivement et organisé rationnellement. Les relations entre dominant et dominés doivent répondre aux considérations générales qui définissent la légitimité de la loi, objectivité et impersonnalité. Le détenteur du pouvoir ne peut intervenir que dans les conditions fixées par des règles générales. Quant à celui qui obéit, il ne fait que se soumettre aux règles du droit qui régissent sa collectivité.

2. *La légitimité traditionnelle*

La légitimité traditionnelle se fonde sur la croyance en la sainteté des traditions existant depuis toujours. Contrairement à la légitimité légale-rationnelle où l'individu est universel, la conception traditionnelle de la légitimité définit l'homme par sa culture et considère qu'il fait concrètement partie d'une communauté. C'est la coutume, et non plus du droit, qui offre à une personne la dignité personnelle propre qui suscite l'obéissance de la part d'autrui.

Dans la légitimité traditionnelle, les règles sont donc à la fois coutumières et particulières. Les droits sont accordés par le souverain à telle personne ou tel groupe en fonction de l'histoire de leurs relations particulières. Une fois acquis, les privilèges ne pourront plus être remis en cause par les successeurs du souverain, et ils s'inscriront dans une tradition contraignante pour chacun.

L'aspect temps est très présent dans la conception traditionnelle de la légitimité. Cette dernière entretient un rapport au temps proprement historique. Le présent se comprend par le passé et se projette dans l'avenir. La tradition n'est pas une loi immuable et intemporelle, elle découle d'un trait historique et se transmet de génération en génération. La tradition se mêle à l'histoire de la communauté et chaque grand événement permet de fonder de nouvelles règles. Dans la conception traditionnelle de la légitimité, le détenteur de l'autorité est déterminé personnellement par la tradition. Et la relation dominant-dominé repose principalement sur le respect. Les dominés ne se soumettent pas par habitude mais par une sorte d'humilité face à la tradition ancienne qui a fait ses preuves.

3. *La légitimité charismatique*

Le dernier système de légitimation est de type charismatique. Ce type de domination se fonde sur la croyance en la possession par le dominant d'une qualité transcendante. Alors que la légitimité légale-rationnelle s'appuie sur une vision de l'individu naturellement rationnel, la légitimité traditionnelle présente les hommes comme déterminés par leur culture. Mais pour chacune d'elles, les membres du groupe partagent des caractéristiques communes. Au

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

contraire, dans la légitimité charismatique, les personnes sont divisées en vertu de leur accession à la qualité charismatique. Le charisme est défini par Weber comme « *une qualité certaine d'une personnalité individuelle en vertu de laquelle elle est classée comme à part, par rapport aux hommes ordinaires et traitée comme dotée de pouvoirs ou de qualités surnaturelles, surhumaines, ou du moins particulièrement exceptionnelles* » (Weber, 1971 : 239).

Pour qu'une domination puisse s'appuyer sur une légitimité charismatique, deux processus doivent être respectés. Le premier concerne la reconnaissance qu'est un devoir des subordonnés. Weber souligne que cette reconnaissance concerne « *l'abandon tout à fait personnel, plein de foi, né ou bien de l'enthousiasme, ou bien de la nécessité et de l'espoir* ». Le second processus repose sur la confirmation. Elle naît nécessairement d'un état d'abandon des disciples aux sentiments de révélation, de vénération et de confiance en la personne du chef. Le charisme est une forme instable de domination. La disparition du leader signifie toujours la fin de la domination charismatique pure.

### **2.2.1.2. Présentation du concept de la légitimité dans l'organisation**

Dans les paragraphes qui suivent, nous évoquons les mécanismes de fonctionnement de la théorie de la légitimité. Nous nous concentrons précisément sur la légitimité organisationnelle.

#### ***a. La légitimité organisationnelle***

Comme ne venons de le voir, les travaux sur la légitimité concernent des disciplines très diverses telles que le droit, la philosophie, la sociologie etc... la légitimité est aussi très essentielle aux entreprises. De ce fait, elle devient un élément crucial pour la gestion des entreprises. Laufer (1996 :35) présente la légitimité comme une question de gestion pour l'entreprise. Il précise que « *la légitimité ne peut être établie a priori avec certitude par le respect des normes du droit et de la science, de fait elle devient un problème managérial* »

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

(Laufer,1996). Pour lui, l'analyse en parallèle de l'évolution des gouvernements et des instances de droit permet de comprendre la problématique de la légitimité des organisations. Dans son analyse, Laufer souligne donc qu' *« on pourra montrer que c'est parce que le système institutionnel de nos société connaît une profonde mutation qui rend incertaines les normes sociales par lesquelles on évalue le bien-fondé des actions que les notions de confiance et de légitimité apparaissent désormais au premier plan et qu'il devient nécessaire de développer des stratégies en vue de gérer la légitimité de l'entreprise et de ses dirigeants afin de produire la confiance dont ceux-ci ont besoin pour leurs actions »*(p.13).

Ainsi, comme le soulignent Ashforth et Gibbs (1990), la légitimité organisationnelle est une question de gestion à part entière pour deux raisons : les entreprises doivent faire face à une hétérogénéité des parties prenantes qu'elles doivent tenter de satisfaire, et les phénomènes de quête de légitimité peuvent conduire à une forme d'inertie structurelle, la légitimité conduisant les organisations à répliquer des processus et structures légitimes. En outre, la légitimité est dynamique dans la mesure où il y a toujours une évolution des attentes des parties prenantes. Dans cette optique, Kaplan et Rudland (1991) soulignent que *« la légitimité organisationnelle est un processus, la légitimation, par lequel une organisation cherche le soutien (ou souhaite éviter une sanction) de groupes dans la société »*.

Les travaux de Dowling et Pfeffer (1975) ont été les premiers à présenter une définition précise de la légitimité organisationnelle. A son entrée dans le domaine de la recherche en sciences de gestion, la définition de la théorie de la légitimité organisationnelle avait la forme suivante :

*« Organizations seek to establish congruence between the social values associated with or implied by their activities and the norms of acceptable behavior in the larger social systems in which they are a part. In so far as these two value systems are congruent we can speak of organizational legitimacy. When an actual or potential*

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

*disparity exists between the two value systems there will exist a threat to organizational legitimacy* »<sup>15</sup> (Dowling et Pfeffer, 1975: 131).

Le concept de légitimité peut être perçu comme implicite au fonctionnement de notre société si nous partons de l'affirmation de l'existence d'un contrat social. Le tableau ci-après résume les différentes définitions de la légitimité organisationnelle :

**Tableau 20. Les différentes définitions de la légitimité organisationnelle**

<b>Parsons (1960, p.175)</b>	La légitimité correspond à l'évaluation de l'action en termes de valeurs partagées ou communes, dans un contexte d'implication de l'action dans le système social.
<b>Dowling et Pfeffer (1975, p.122)</b>	La légitimité est une condition ou un statut qui existe quand le système de valeur d'une entité est congruent avec le système de valeur porté par le plus grand système social auquel l'entité appartient. Quand une disparité, actuelle ou potentielle, existe entre deux systèmes de valeurs, il y a une menace pour la légitimité de l'entité.
<b>Pfeffer et Salancik (1978, p. 193-194)</b>	La légitimité est liée aux normes et valeurs sociales ; et alors qu'elle n'est pas parfaitement corrélée ni à la loi, ni à la viabilité économique, elle entretient des relations avec les deux. La légitimité est un statut conféré et toujours contrôlé par ceux qui sont en dehors de l'organisation.
<b>Pfeffer et Salancik (1978), repris par Singh, House et Trucker (1986)</b>	Une organisation est dite légitime lorsqu'elle est soutenue par des acteurs collectifs puissants, ou du moins un segment de la société suffisamment large pour assurer son efficacité et sa survie.
<b>Bock (1979)</b>	La légitimité se définit en termes de l'existence d'un consensus qui supporte l'institution, lui confère une sanction légale et même des privilèges spécifiques.
<b>Ashforth et Gibbs (1990, p. 177)</b>	Une organisation est légitime lorsqu'elle est perçue comme poursuivant des buts socialement acceptables, et ce d'une manière socialement acceptables. Elle est accordée à l'organisation par ses parties prenantes.
<b>Aldrich et Fiol (1994)</b>	La légitimité est ressource opérationnelle que les organisations extraient-souvent pour des visées concurrentielles- de leurs environnements culturels, et qu'elles emploient dans la poursuite de leurs objectifs.

<sup>15</sup> Traduction libre: « les organisations cherchent à établir la concordance entre les valeurs sociales associées ou impliqués par leurs activités et les normes de comportement acceptables dans les grands systèmes sociaux dans lesquels elles font partie. Dans la mesure où ces deux systèmes de valeurs sont en harmonie, nous pouvons parler de la légitimité organisationnelle. Quand une disparité réelle ou potentielle existe entre les deux systèmes de valeur, il existera une menace pour la légitimité de l'organisation ».

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

<b>Boddewyn (1995, p. 157)</b>	La légitimité est un bien qui peut être obtenu seulement de l'environnement non-marchand et à travers un comportement organisationnel convenable(...)
<b>Hybels (1995)</b>	La légitimité est une représentation symbolique de l'évaluation collective d'une institution.
<b>Scott(1995, p.45)</b>	La légitimité est une condition reflétant l'alignement culturel, le soutien normatif, ou la consonance avec les lois et règles appropriées.
<b>Suchman (1995, p.574)</b>	La légitimité une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions.
<b>Deephouse (1996)</b>	Une organisation est dite légitime lorsque ses moyens et ses fins apparaissent comme valide, raisonnables et rationnels.
<b>Stone et Brush (1996)</b>	La légitimité est une validation externe
<b>David (1997), repris par Kondra et Hinings (1998)</b>	La légitimité est socialement construite et renvoie aux valeurs et normes dominantes dans la société, ainsi qu'aux pratiques et schémas cognitifs en vigueur.
<b>Kostova et Zaheer (1999, p.64)</b>	La légitimité organisationnelle est définie comme l'acceptation de l'organisation par son environnement.
<b>Zelditch (2001, p.39)</b>	La légitimité de toute caractéristique d'une structure sociale est visible par le fait qu'elle est soutenue par ceux qui n'ont rien à y gagner, même par ceux qui bénéficieraient d'autres structures.
<b>Zimmerman et Zeitz (2002)</b>	La légitimité est un jugement social qui n'existe finalement que dans l'œil de celui qui l'évalue.

Source : Buisson (2008 : 7-8)

### *b. Les différentes phases de la théorie de la légitimité organisationnelle*

La théorie de la légitimité organisationnelle propose quatre phases pour décrire la position de l'organisation face à sa légitimité. L'entreprise est, à un moment précis, soit en train **d'établir sa légitimité, de la maintenir, de l'étendre ou de la défendre**. Cependant, comme l'indiquent Breton et Côté (2006), l'entreprise, de par l'autorisation de sa création, démarre ses activités avec un minimum de légitimité. Par la suite, l'entreprise rentre dans une période d'établissement et de solidification de sa légitimité. Tout comme pour une entreprise déjà existante mais, entreprenant des activités d'exploitation dans un nouveau domaine, la légitimité apparaît dès qu'il y a congruence entre les comportements de l'organisation et les valeurs partagées par la société dans laquelle ses activités prennent place. Hearit (1995) indique que pour établir sa légitimité :

*« [...] a corporation must meet socially constructed standards of quality and desirability as well as perform in accordance with accepted standards of professionalism. »<sup>16</sup> (Hearit, 1995:2).*

La seconde phase du processus de légitimation consiste au maintien ou l'extension de cette légitimité. Ces deux périodes représentent la deuxième et troisième phase du processus. Selon Ashford et Gibbs (1990), le maintien de la légitimité nécessite un effort se résumant en deux activités principales :

*« Maintenance activities include: (1) ongoing role performance and symbolic assurances that all is well, and (2) attempts to anticipate and prevent or forestall potential challenges to legitimacy. »<sup>17</sup> (Ashford et Gibbs, 1990 :183).*

En fin, lorsque l'entreprise échoue au niveau de ses activités d'anticipation et de prévention d'éventuelles remises en question de sa légitimité, celle-ci fera face à une crise et entrera en phase de défense de légitimité. Autrement, l'entreprise se voit dans l'obligation de répliquer à cette menace à sa légitimité :

*« attempts to defend occur when the organization's extant to legitimacy is threatened or challenged. Legitimation activities tend to be intense and reactive as management attempts to counter the threat. »<sup>18</sup> (Ashford et Gibbs, 1990 :183).*

### **2.2.2. La légitimité du repreneur**

Dans cette seconde section, nous allons essayer de justifier notre choix de la théorie de la légitimité et ensuite nous poserons notre problématique de recherche.

---

<sup>16</sup> Traduction libre : « une société doit répondre aux normes socialement construite de la qualité et de l'opportunité ainsi que d'effectuer en conformité avec les standards acceptée de professionnalisme ».

<sup>17</sup> Traduction libre : « Les activités d'entretien comprennent: (1) la performance rôle permanent et des assurances symboliques que tout va bien, et (2) tentatives d'anticiper et de prévenir ou empêcher les défis potentiels à la légitimité ».

<sup>18</sup> Traduction libre : « Le tentative de défense de la légitimité d'une organisation existante se produit lorsque cette légitimité est menacée ou contestée. Les activités de légitimation tendent à être intense et réactive que les tentatives de management pour conter la menace ».

### **2.2.2.1. La justification du choix de la théorie de la légitimité**

Pour comprendre le processus d'entrée du repreneur dans une PME, la mobilisation de la théorie de la légitimité est au cœur de notre démonstration. Dans la mesure où l'entreprise est soumise à des contraintes émanant de son environnement, le repreneur lui aussi est soumis à certaines contraintes qui conditionnent son acceptation, par les parties prenantes liées à la cible, en tant que nouveau dirigeant.

La théorie de la légitimité représente un terrain d'exploration du processus d'entrée du repreneur dans l'entreprise. L'intégration du repreneur est considérée par les chercheurs comme le moment le plus important dans la vie d'une entreprise. Or, une meilleure intégration passe forcément par l'acquisition d'une légitimité auprès de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

#### *a. Le besoin de légitimité du repreneur d'entreprise*

L'entrée du repreneur dans l'entreprise représente une phase de turbulence et d'instabilité. L'entreprise tend à devenir de plus en plus complexe et à perdre les repères dont elle disposait auparavant. Nous pouvons alors craindre pour sa pérennité et sa performance si le nouvel arrivant n'est pas capable de confirmer sa légitimité auprès des parties prenantes de l'entreprise.

Handler (1990) souligne que le processus de reprise est fortement déterminé par des interactions humaines. Ces dernières se traduisent par des comportements plus ou moins exacerbés et conscients de fragilisation du remplaçant et de son projet. Le processus de reprise met en cause le pouvoir dans l'entreprise.

La question de la légitimité du repreneur s'est imposée à l'attention de plusieurs chercheurs. Dans le cas d'une succession, Barach et al. (1988) soulignent que le successeur n'est efficace à long terme que dans le cas où les parties prenantes lui accordent une acceptation et une crédibilité vis-à-vis de son action. La conjonction de ces deux facteurs permet l'acquisition

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

d'une légitimité de la part du successeur c'est-à-dire l'obtention d'un statut de pouvoir conféré par d'autres acteurs (Koffi et Lorrain, 2005). La finalité de tels attributs réside essentiellement pour le repreneur dans la nécessaire acquisition d'un leadership auprès des membres de l'organisation (Deschamps et Paturel, 2001).

Dans le cadre d'une reprise d'entreprise, le succès de l'opération tient pour une grande part à la capacité du nouvel arrivant à justifier son statut de patron auprès des partenaires internes et externes de l'entreprise. La légitimité est traitée ici comme une acceptation sociale du nouveau dirigeant. 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 (Bayad et Barbot, 2002 ; Koffi et lorrain, 2005).

### *b. Les attentes des parties prenantes*

La légitimité du repreneur dépend en grande partie de la satisfaction des attentes des partenaires internes et externes de l'entreprise. Ainsi, le choix du repreneur par le cédant ne peut pas se faire sans prendre en considération ces attentes. Plusieurs chercheurs estiment que le successeur doit trouver les bonnes mesures susceptibles de légitimer son autorité auprès des parties prenantes.

Nous allons essayer d'exposer les attentes des différents partenaires de l'entreprise.

#### *1. Les attentes du cédant*

Le cédant est considéré par de nombreux chercheurs, comme le principal protagoniste de l'opération de reprise. Il détient le pouvoir de désignation de son successeur. Les attentes du cédant sont les plus déterminantes envers la légitimité du repreneur.

De par sa position dans l'entreprise, le cédant considère la pérennité de l'entreprise comme une priorité dominante. Du coup, le choix d'un repreneur dépend essentiellement de la reconnaissance de la part de ce dernier du travail accompli (Chabert, 2005).

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

Un autre point important, concerne le projet du repreneur pour l'entreprise car le cédant préfère que le repreneur présente un projet qui prend en considération ses choix antérieurs. La légitimité du repreneur est alors de type traditionnel car elle est accordée sur la base d'une reproduction des schémas existants. Ce type d'attente de la part du cédant peut mettre en péril l'entreprise car il restreint l'éventail des candidats potentiel à la reprise et surtout, il empêche le développement d'une vision et d'une action originale, fondées sur des compétences personnelles.

L'autre attente du cédant réside dans sa préférence pour un repreneur doué des compétences requises : il est nécessaire que ce dernier « *cumule des qualités de gestionnaire et de meneur d'hommes, la compétence, une bonne réputation passée et une forte personnalité qui vont assurer sa légitimité* » (Paturel, 2000 :188). Haddadj et d'Andria (2001) soulignent que le cédant est sensible aux compétences techniques et relationnelles du repreneur. Les premières concernent les connaissances du secteur, du métier, des procédures et des responsabilités fonctionnelles. Les secondes sont relatives aux facilités avec lesquelles de bons rapports sont noués avec les collaborateurs vitaux de l'entreprise. Ces différentes qualités s'acquièrent et se perfectionnent généralement pendant la période de transition. Cette dernière permet un transfert progressif du pouvoir managérial du cédant.

Cependant, le choix du repreneur s'opère aussi sur la base de ses compétences techniques. Ces dernières renvoient à la légitimité rationnelle du repreneur. Le cédant se réfère à des éléments d'expérience antérieure du candidat, tels que son passé professionnel (Chabert, 2005) ou sa réputation (Paturel, 2000). Le repreneur doit donc démontrer la valeur de son parcours pour gagner en légitimité de la part du cédant.

La légitimité charismatique du repreneur relève de la dimension humaine de ses compétences. Cette dimension humaine s'impose dans les impressions que le cédant ressent personnellement dès les premiers contacts avec le candidat (Chabert, 2005). Des qualités telles que l'engagement et l'intégrité (Chrisman et al., 1998), conjuguées à des effets de réputation, sont légitimantes car elles réduisent le risque perçu. De même, le cédant estime

que le repreneur doit être apte à instaurer une relation de confiance avec les principaux partenaires de l'entreprise (Haddadj et d'Andria, 2001).

Certains chercheurs en entrepreneuriat (Lounsbury et Glynn, 2001 ; Zimmermann et Zeitz, 2002) considèrent que la pratique d'un discours adapté peut encourager l'adhésion de partenaires sociaux à un projet d'entreprise.

## *2. Les attentes des salariés*

Le changement de dirigeant peut simultanément produire des niveaux multiples de déstabilisation. Dans le cas d'une PME, le dirigeant doit disposer des compétences techniques nécessaires au bon fonctionnement de son entreprise. A côté de ces compétences qui lui permettent d'assurer des responsabilités diverses, le dirigeant doit aussi posséder de réelles compétences relationnelles (Haddadj et D'Andria, 2001) afin d'inscrire sa PME dans un véritable réseau relationnel, aussi bien externe qu'interne, dans les contacts entretenus avec le personnel. Barabel (2003 : 87) estime que les interlocuteurs les plus présents dans les relations avec le dirigeant de PME sont les subordonnés (20 %), les clients (25 %), les fournisseurs (10%) et les différentes parties prenantes (banques, etc., 30 %).

Les salariés d'une entreprise à vendre concourent également à la réussite de la reprise (Estève, 1997 ; Boussaguet, 2007). D'une part, le repreneur doit développer à leur égard un leadership afin d'obtenir leur collaboration (Deschamps et Paturel, 2001). D'autre part, le personnel craint une remise en cause de son vécu (Riot et al., 2007), capable de détériorer son niveau de performance (Chabert, 2005). Généralement mis à l'écart dans le processus de sélection, les salariés entrent dans une période d'incertitude quant à leur maintien dans l'entreprise. Ils sont aussi confrontés à une instabilité psychologique : le remplaçant instille des modèles originaux qui bouleversent les repères et l'imaginaire organisationnels, autour desquels les collaborateurs internes ont construit leur identité au sein de la société (Deschamps et Paturel, 2001).

## Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité

Face à ces problèmes, des qualités de communication sont le plus souvent requises. Notamment, la disponibilité, la compréhension et l'écoute (Deschamps, 1998) renforcent la légitimité rationnelle, puisque la reconstruction du lien dirigeant/personnel rassure les salariés par rapport à la prise en compte de leurs attentes. Aussi, la légitimité charismatique s'acquière par la capacité du repreneur à fédérer ces derniers autour d'un projet collectif (Boussagnet, 2007) et identitaire (Riot et al., 2007).

La légitimité traditionnelle du repreneur passe par la procuration d'une stabilité organisationnelle. Cette dernière doit se situer là où les plus fortes craintes s'expriment (maintien de l'emploi, formation, niveau de rémunération, etc.). Rassurer les salariés exige avant tout la transparence des décisions, la pédagogie des choix et la justice envers le personnel. Autant d'éléments qui permettent à chacun de se positionner par rapport à des objectifs clairs et crédibles (Deschamps et Paturel, 2001).

### 3. Les attentes des partenaires externes

Les partenaires externes ne peuvent pas être exclus du processus de reprise. Ils contribuent également à la pérennité de l'entreprise. Du fait du professionnalisme de ces acteurs, l'aspect charismatique contribue moins à la légitimité du repreneur que le respect des modalités d'échange qui prévalaient et satisfaisaient par le passé – la tradition -, et que la démonstration des compétences jugées indispensables au poste de dirigeant – la rationalité. Ceci renvoie à l'appropriation de l'existant d'une part, et à la pertinence du parcours antérieur du candidat d'autre part.

Bayad et Barbot (2002) évoquent la responsabilité du cédant dans le transfert de la légitimité de direction vers le successeur. Le cédant bénéficiant d'une crédibilité intacte auprès de ses partenaires, peut conforter l'action de son remplaçant. Considérée comme un intermédiaire naturel entre ce dernier et les partenaires de l'entreprise, le cédant endosse de ce fait un rôle de passeur, par lequel il intègre et en avalise le successeur dans les réseaux de la firme (Cadieux, 2005).

Pourtant, la réalité montre que ce comportement idéal n'est pas celui qui est systématiquement rencontré. Les divergences de points de vue entre les deux décideurs et la réticence du cédant à lâcher les brides de l'entreprise en sont ses principaux obstacles (Deschamps et Paturel, 2001).

### **2.2.2.2. Vers une problématique de recherche**

Notre étude doctorale a pour ambition d'éclaircir le processus d'entrée du repreneur dans l'entreprise. L'objectif est de permettre la réussite de cette intégration et d'organiser au mieux le transfert du pouvoir et de propriété entre le cédant et le repreneur. Pour ce faire, nous estimons que la théorie de la légitimité peut nous aider à mieux comprendre ce qui se passe au moment de l'arrivée de la nouvelle direction.

Avant de nous pencher sur notre problématique et nos objectifs de recherche, il apparaît nécessaire de revenir sur le questionnement que nous avons préalablement mené pour orienter précisément notre étude doctorale.

#### ***a. Questionnement de départ***

Le point de départ de notre recherche était le concept de reprise d'entreprise par une personne physique pour désigner l'opération du rachat du point de vue du repreneur. Dans un premier temps, nous avons bénéficié de nombreux études et articles qui cernent les pratiques de transmissions et les différents processus qui les organisent.

Généralement, les travaux sur les opérations de reprise se focalisent sur « l'amont » du processus repreneurial, c'est-à-dire aux étapes qui précèdent la signature de l'acte d'achat. Si le processus d'entrée dans l'entreprise est considéré comme le plus important des trois processus de cette opération, il semblerait aussi que c'est au cours de ce processus que se matérialisent la plupart des difficultés susceptibles de compromettre la réussite de l'opération et au final la pérennité de l'entreprise.

Ainsi, nous avons tout naturellement posé la question suivante :

***Le processus d'entrée du repreneur dans une PME peut-il jouer un rôle central dans la réussite d'une opération de reprise ?***

Cette question de départ nous a permis d'affiner notre problématique.

***b. Une problématique***

Le processus d'entrée dans l'entreprise marque le début de la nouvelle fonction de dirigeant-proprétaire du repreneur. Il est considéré par les chercheurs comme une phase d'opérationnalisation de la reprise. D'ailleurs, c'est au moment de l'intégration du repreneur dans l'entreprise que les choses vraiment sérieuses et les plus importantes commencent (l'Usine Nouvelle, 1996 ; Repreneur, 2002a).

Notre intérêt de recherche se porte donc sur cette période de vie de l'entreprise car elle constitue une piste de recherche intéressante à explorer de manière plus approfondie. Une fois dans l'entreprise, le repreneur prend conscience de l'énorme travail d'adaptation qui l'attend car l'enjeu principal de cette étape est de réussir son intégration dans l'entreprise.

L'intérêt pratique du sujet étant réel, nous avons donc souhaité mieux comprendre ce processus. D'où, notre nouvelle interrogation et la problématique de notre recherche :

**En quoi la théorie de la légitimité peut-elle aider à la compréhension de l'entrée dans l'entreprise du repreneur ?**

Dans cette recherche, nous tentons d'étudier l'entrée du repreneur dans la PME et donc d'analyser sous un angle nouveau le processus de légitimation du repreneur. Pour répondre à cette problématique, plusieurs objectifs ont été fixés.

***c. Les intérêts de notre recherche***

Nous poursuivons notre recherche à travers trois objectifs :

Tout d'abord, nous voulons contribuer à l'enrichissement du champ de recherche en entrepreneuriat. Nous visons une contribution portant sur la phase d'entrée du repreneur dans l'entreprise.

Ensuite, nous utilisons la théorie de la légitimité d'afin de mieux comprendre les différentes stratégies déployées par le repreneur pour s'imposer dans l'entreprise. Cette théorie vise l'instauration d'un nouveau leadership dans l'entreprise reprise.

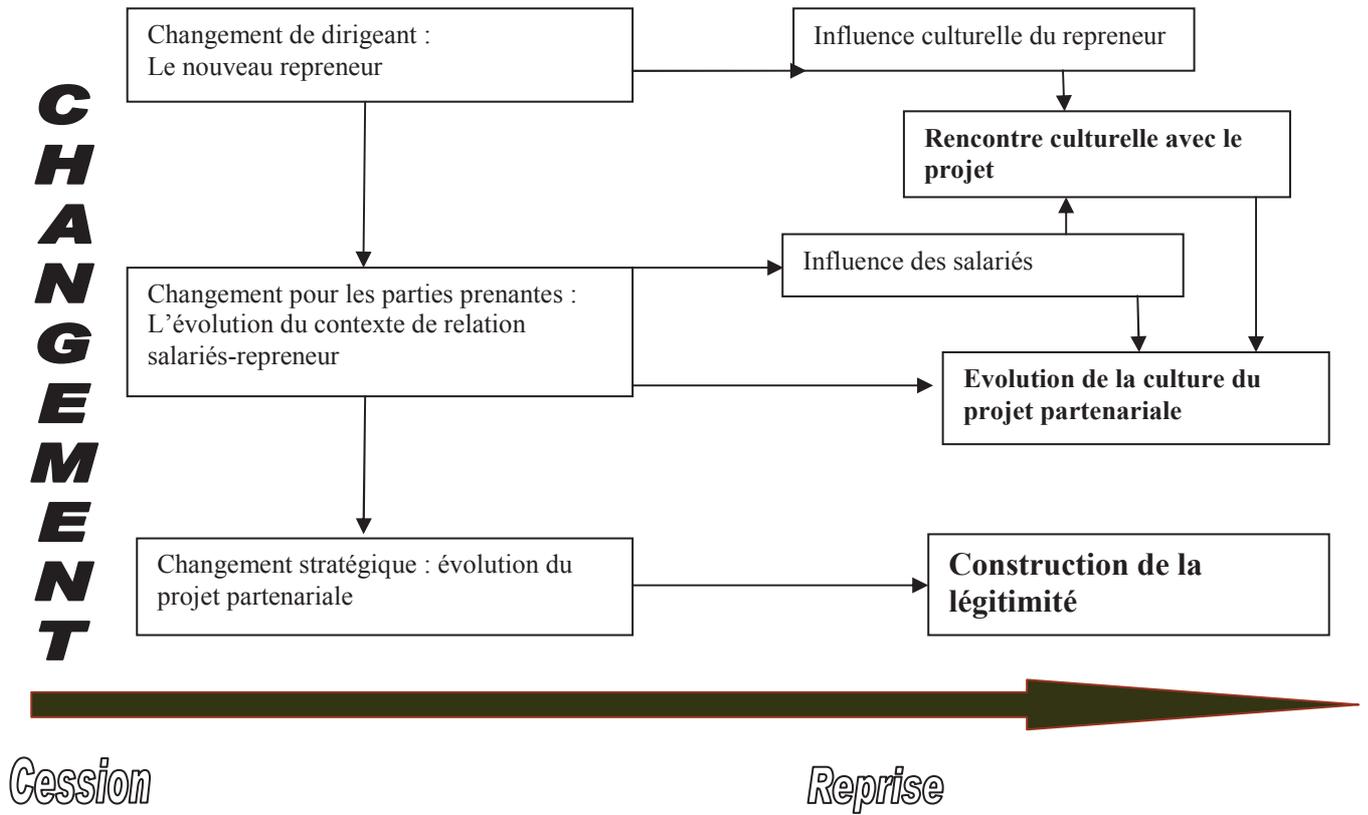
Enfin, l'intérêt de notre recherche est de mettre en place un processus de légitimation du repreneur dont la gestion participe à la réussite de l'opération de reprise.

Ces objectifs de recherche visent donc à ébaucher une conceptualisation de ce que nous avons nommé le processus de légitimation du repreneur.

La construction de la légitimité s'opère sur la base de la performance globale du projet repreneurial. On sait que la performance globale comme le souligne Baret (2006), c'est : « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* ». Dans notre travail doctoral, nous considérons que la performance globale est le résultat de la performance financière, économique et organisationnelle de l'entreprise.

L'arrivée du repreneur implique des changements au sein de l'entreprise. Ces changements aboutissent à la construction de la légitimité dans l'entreprise. Le schéma suivant montre la dynamique du changement suite à une opération de reprise.

**Figure 13. La dynamique du changement suite à l'entrée du repreneur dans l'entreprise**



## **Conclusion du chapitre 2**

*Notre objectif dans ce deuxième chapitre était de fournir un cadre d'analyse cohérent et adapté à notre problème de recherche, et de spécifier notre problématique.*

*Dans un premier temps, nous avons présenté le cadre théorique mobilisé pour notre recherche, et qui est basé sur le concept de légitimité. Ce concept nous paraît particulièrement adapté pour étudier le processus d'entrée du repreneur dans l'entreprise.*

*Dans un deuxième temps, nous avons justifié le choix de notre cadre théorique. Et nous avons emprunté la définition de la légitimité organisationnelle pour essayer de trouver un processus de légitimation du repreneur.*

*Après avoir posé notre problématique de recherche, nous avons défini des choix méthodologiques en cohérence avec celle-ci. Ceux-ci seront présentés dans le troisième chapitre.*

# Deuxième Partie

## L'analyse empirique de la recherche

La deuxième partie développe l'analyse empirique de notre recherche. Elle se compose de deux chapitres. Le premier présente la méthodologie de l'étude empirique et le second expose les résultats de celle-ci.

<b><u>Chapitre 3 : La méthodologie de l'étude empirique</u></b>	<b><u>Chapitre 4 : Les résultats de l'étude empiriques</u></b>
<i>3.0. Introduction</i>	<i>4.0. Introduction</i>
<i>3.1. Positionnement et épistémologique de la recherche</i>	<i>4.1. L'analyse du questionnaire</i>
<i>3.2. Choix méthodologique</i>	<i>4.2. L'analyse qualitative</i>

# Chapitre 3 : La méthodologie de l'étude empirique

---

*« Une méthodologie n'est jamais neutre, elle n'est jamais tout à fait séparable des orientations théoriques, plus ou moins explicites, qui lui donnent sa pertinence et son efficacité ».*

(Maurice, « Méthode comparative et analyse sociétale », Sociologie du travail, p.178).

*« La méthode la plus scientifique est en toute circonstance celle qui est la plus appropriée pour l'exploration du problème que quelqu'un souhaite étudier ».*

(Brandt, « Essai d'apprentissage opératoire », Thèmes de psychologie pédagogique n°1, 1982, p. 7).

## 3.0. Introduction

L'objectif de ce troisième chapitre est de clarifier notre méthodologie de recherche et de justifier sa cohérence par rapport à notre problématique : c'est en effet au problème étudié de dicter sa méthode d'investigation, et non l'inverse.

Notre recherche dépasse l'opposition entre l'utilisation des méthodes quantitatives et qualitatives dans la mesure où l'une sert les objectifs de l'autre. L'étude qualitative exploratoire que nous avons menée nous a permis, d'une part, de recentrer notre objet de recherche et, d'autre part, de préparer l'élaboration de notre questionnaire. Ce dernier sera traité statistiquement, mais quelques cas sont sélectionnés parmi les répondants pour nous permettre d'illustrer nos propos. Les deux logiques sont par conséquent complémentaires.

L'objet de ce chapitre est de présenter la démarche adoptée afin de mettre en relation les concepts théoriques dégagés et les données obtenues sur le terrain. Il nous invite à réfléchir sur la pertinence et la validité de notre positionnement épistémologique et de la méthodologie mise en œuvre pour atteindre l'objectif poursuivi (en lien avec la problématique). Il s'agira donc de réfléchir sur les rapports entre concepts théoriques sur le processus d'entrée du

repreneur dans la cible et la méthodologie adaptée dans le cadre du terrain pour saisir les pratiques.

Ce chapitre sera organisé comme suit : la première partie présentera le positionnement épistémologique qui a servi de fil conducteur pour le travail de recherche empirique. La seconde partie sera consacrée à la présentation de notre terrain d'enquête, à l'exposé de la façon dont nous avons conduit la recherche plus particulièrement la méthode utilisée pour la collecte des informations et la présentation des outils utilisés pour le traitement des données collectées.

### **3.1. Positionnement épistémologique de la recherche**

Plusieurs auteurs du domaine de la méthodologie de recherche se sont accordés sur la nécessité pour tout chercheur désireux de réaliser une recherche sérieuse de la positionner sur le plan épistémologique. La réflexion épistémologique permet d'assurer la validité et la légitimité d'un projet de recherche (Perret et Séville, 2003). Nous allons dans ce qui suit présenter et justifier notre positionnement épistémologique en nous basant sur la sphère des trois paradigmes épistémologiques utilisés dans le domaine des sciences de gestion (le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme).

#### **3.1.1. Perspective interprétativisme**

R. Laufer (1997) souligne l'existence de trois grandes familles scientifiques qui se distinguent sur deux critères principaux : le nombre de paradigmes existants au sein de la discipline et le rapport entre le sujet et l'objet de l'étude. La première famille à savoir les sciences de la nature, se reconnaît autour d'un nombre réduit de paradigmes et, a un rapport objectif avec son objet d'étude. La seconde famille représentée par les sciences de la culture s'est construite sur le modèle des sciences de la nature. La dernière famille regroupe les sciences de la culture qui se caractérise par l'existence de nombreux paradigmes en opposition et par le fait que le sujet et l'objet de l'étude se confondent. Les sciences de gestion sont représentatives de cette dernière famille. Jusque dans les années cinquante, elles s'inscrivaient essentiellement dans le paradigme positiviste de Auguste Comte, en référence aux Sciences de la Nature. A partir des

années cinquante, d'autres paradigmes ont émergé au nombre desquels le constructivisme et l'interprétativisme (Royer et Zarlowski, 1999). Avec l'émergence de ces paradigmes, un débat a alors débuté, opposant les tenants des deux paradigmes les plus extrêmes : les positivistes et les constructivistes.

Les paradigmes épistémologiques servent de modèle de référence pour les chercheurs en science de l'organisation (Perret et Séville, 2003). Les trois perspectives à savoir le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme peuvent fournir une explication adéquate de la réalité recherchée par le chercheur. Le choix du positionnement épistémologique doit concorder avec l'objet de la recherche.

Il existe une opposition inéluctable entre les partisans de l'objectivisme et ceux du subjectivisme. L'objectif du positivisme est de fournir une explication de la réalité, l'interprétativisme vise à la comprendre et le constructivisme a pour objectif de la construire (Perret et Séville, 2003).

L'interprétativisme occupe une position intermédiaire entre le positivisme et le constructivisme. La conception de la réalité sert de base solide pour établir une distinction plausible entre trois paradigmes épistémologiques puisqu'elle définit la relation entre le chercheur et l'objet de recherche et les critères de la validité des connaissances. Nous présentons une comparaison entre les trois positions épistémologiques précédemment citées à partir du tableau suivant :

**Tableau 21. Comparaison entre les trois paradigmes épistémologiques (D'après Perret et Séville, 2003, p. 15)**

	<b>Positivisme</b>	<b>Interprétativisme</b>	<b>constructivisme</b>
<b>Nature de la connaissance produite</b>	Objective acontextuelle	Subjective contextuelle	
<b>Nature du lien sujet/objet</b>	Indépendance	Interaction	
<b>Origine de la connaissance</b>	Observation de la réalité	Empathie	Construction
<b>Validité de la connaissance</b>	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité / convenance par rapport à un projet

Notre projet de recherche a consolidé notre choix quant à la démarche méthodologique fondée sur des allers –retours entre la littérature et le terrain. La définition de la démarche adoptée fournit une réponse aux différentes questions que tout chercheur doit se poser :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?
- Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?

Notre recherche occupe **un positionnement interprétativiste** justifié par la nature de la réalité étudiée, la relation sujet-objet de recherche et les critères de validité de la connaissance (Perret et Séville, 2003).

### **3.1.1.1. Nature de la réalité étudiée**

La réalité n'est pas synonyme de connaissance car elle existait avant la mise en place du projet de recherche (Wacheux, 1996). Dans ce sens, la réalité étudiée s'avère être dépendante de celui qui l'étudie (Perret et Séville, 2003). Le chercheur estime que l'accès à la réalité se fait par le biais de constructions sociales notamment le langage et les significations manifestés par les acteurs sociaux.

L'objectif de notre recherche est d'appréhender la réalité et d'en donner une représentation à partir des interactions entre les acteurs dans un contexte particulier d'entrée dans l'entreprise du repreneur. D'après Perret et Séville (2003 : 19) « *les jeux d'interactions entre les acteurs permettent de développer une signification significative intersubjective partagée* ».

### **3.1.1.2. Relation sujet –objet de recherche**

Les chercheurs interprétativistes établissent une forte distinction entre l'explication et la compréhension de la réalité « *le processus de création de connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité* », (Perret et Séville, 2003 : 23). Ces auteurs précisent que le processus de connaissances se base sur deux niveaux de compréhension. Nous exploitons dans la cadre de notre travail de recherche le premier niveau pour comprendre le processus par lequel le repreneur conduit son entrée dans l'entreprise lors d'une RPP. Le deuxième niveau constitue le processus à travers lequel nous interprétons les perceptions subjectives qui fondent le comportement du repreneur dans le cadre d'une RPP. Le processus de compréhension rend indispensable de procéder par l'aspect du « donner sens » à la réalité des acteurs étudiés (Perret et Séville, 2003).

### **3.1.1.3. Critères de validité de la connaissance**

Il existe une forte interrelation entre les critères de validité des connaissances produites et le positionnement épistémologique choisi. Dans la perspective interprétativiste, l'évaluation de la connaissance produite se fait par le biais du croisement de certains critères de validité à savoir le caractère idiographique de la recherche et les capacités d'empathie développées par le chercheur.

Perret et Séville, (2003 : 29) soulignent que « *les critères de validité sont d'une part le caractère idiographique des recherches et d'autres part les capacités d'empathie que développe le chercheur* ». Ces auteurs pensent que le caractère idiographique d'une recherche est reconnu que « *si les phénomènes sont étudiés en situation. La compréhension d'un phénomène est alors dérivée du contexte* » (2003 : 29). La prise en considération du contexte

dans les recherches interprétativistes des processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur s'avère d'une importance considérable.

Notre objet de recherche présente donc un caractère idiographique. Nous avons adopté une méthodologie qui nous a permis de comprendre le processus d'entrée du repreneur, de tenir compte du contexte et d'en intégrer une description détaillée.

Le contexte de l'intégration de l'entreprise nous a permis de manifester une empathie pour percevoir ce que le repreneur ressent de part et d'autre et comment interprète-t-il les faits et l'évolution du processus légitimation « *la valeur de la recherche sera mesurée au regard de dimension empathique* », (Perret et Séville, 2003 : 29).

Les connaissances produites dans le cadre de notre travail doctoral peuvent être validées par le croisement des deux critères fondamentaux de cette démarche à savoir le caractère idiographique et les capacités d'empathie.

Du coup, nous avons veillé à assurer la validité de l'étude, aussi bien la validité interne que la validité externe (Royer et Zarlowski, 2003) ainsi que la fiabilité de la recherche (Godard, Ehlingger et Grenier, 2003).

La validité de l'étude appelle le chercheur à mettre en place les mesures opérationnelles et les méthodes de collecte de données appropriées aux concepts étudiés. La validité interne se mesure par la cohérence et la pertinence internes des résultats obtenus par l'étude. La validité interne dans le cadre des études de cas se mesure par la rétention d'un faible nombre de cas à étudier en profondeur.

La fiabilité de la recherche est appréciée quand différents chercheurs aboutissent, aux mêmes résultats, en exploitant les mêmes opérations de recherche (inter-codeur). La fiabilité est aussi appréciée quand les opérations de recherche adoptées par le même chercheur aboutissent au même résultat mais à des moments différents (intra-codeur).

La validité externe concerne les possibilités et les conditions de généralisation des résultats d'une recherche. La généralisation des résultats peut concerner l'ensemble de la population mère ou de nouveaux terrains appelés « *d'univers parents* » (Thiétart, 2003).

Notre inscription dans une démarche interprétativiste est justifiée par la nature de la réalité, par la relation sujet-objet de recherche et par les critères de validité de la connaissance (Perret et Séville, 2003).

Après avoir justifié notre positionnement épistémologique, il est question dans la suite de ce travail de débattre la nature de la connaissance produite.

### **3.1.2. Démarche abductive**

Selon Mbengue et Vandangeon-Derumez (1991 : 6) qui présentent les démarches méthodologiques en fonction de l'antériorité de la connaissance par rapport à l'expérience empirique, il existe un continuum de postures envisageables. En effet, entre la démarche hypothético-déductive traditionnelle qui confronte les connaissances théoriques à la réalité du terrain en vue de vérifier leur validité et la démarche d'induction démonstrative qui part des observations recueillies à partir du terrain pour construire des lois universelles l'on peut rencontrer plusieurs types de démarches méthodologiques que nous présentons dans le tableau ci-après :

**Tableau 22. Typologies des approches méthodologiques (adapté de Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999, cités dans Lévy-Tadgine, 2004, p.151)**

Démarche hypothético-déductive traditionnelle	Démarche hypothético-déductive de réfutation ou de falsification	Démarche hypothético-inductive	Démarche constructiviste	Démarche d'induction non démonstrative ou d'abduction	Démarche d'induction démonstrative
Le chercheur se donne l'objectif au travers d'une expérience de vérifier la validité de ses propositions	Le chercheur invalide ou réfute certaines propositions théoriques ou prédit certains résultats à partir d'une expérience	Le chercheur peut utiliser alternativement la déduction et l'induction ou les superposer	Le chercheur fabrique des construits pour rendre compte d'un processus de construction (Le Moigne 1985)	En se fondant sur ses observations, les chercheurs va émettre des hypothèses qu'il testera par la suite (Koenig, 1993)	A partir de libres observations non entachées de préjugés le chercheur essaie de tirer un ensemble de lois universelles
Les hypothèses ou propositions théoriques déterminent et contraignent la recherche		Les propositions heuristiques structurent la recherche		Le chercheur retrouve son terrain d'étude sans « idées a priori », sans hypothèses préalablement définies.	

Il existe un large espace pour le positionnement méthodologique du chercheur. Une recherche peut ainsi (1) se situer dans une logique déductive ou inductive et (2) être de type quantitatif ou qualitatif. Les combinaisons les plus fréquentes lient, d'une part, déductif et quantitatif et, d'autre part, inductif et qualitatif. Mais, comme le soulignent Bergadaà et Nyeck (1992), toutes les associations sont possibles. Un modèle théorique peut être prédéfini puis soumis à validation à partir de données qualitatives (qualitatif déductif) ou encore déterminé sur la base d'observations empiriques associées à des traitements statistiques (quantitatif inductif).

La distinction « déductif versus inductif » fait référence à la relation entre la théorie et les observations empiriques. La connaissance produite peut être le fruit des observations empiriques (démarche inductive) ou, au contraire, la théorie peut précéder les observations empiriques qui servent alors de vérification de la connaissance initiale (démarche déductive).

La connaissance se construit encore par interaction entre la théorie et les données empiriques (démarche abductive).

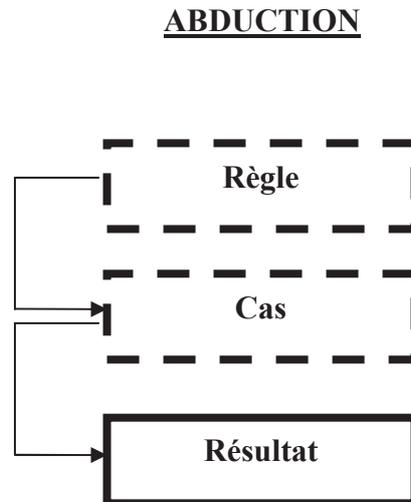
Cependant, nous pouvons distinguer trois types d'arguments :

- **La déduction** : la règle est imposée aux faits (chaque fois qu'il y a un feu rouge, il y a ordre de s'arrêter). La règle se justifie elle-même en tant que règle. Le raisonnement mathématique est déductif.
- **L'induction** : la règle résulte des faits (chaque fois qu'il y a de la fumée, il y a du feu). La règle découle de l'observation répétée de faits réels, contingents. La démarche des sciences empiriques est le plus souvent inductive.
- **L'abduction** : la règle susceptible d'expliquer un fait est à découvrir sous forme d'une hypothèse. Il s'agit d'une hypothèse, donc d'une règle possible. La démarche abductive est très souvent à l'œuvre dans les processus de découvertes scientifiques. Il s'agit, non pas de partir d'une hypothèse, mais d'y parvenir.

La démarche abductive ne présente pas le confort d'une démarche déductive, elle ne s'organise pas autour d'une règle centrale qui éclairerait les faits. Au contraire plus intuitive, elle inventorie et cherche à relier, organiser des données, des signes qui lui semblent devoir découler d'une loi à advenir, mais encore inconnue.

Eco (1988) avait déjà comparé l'abduction à ses deux démarches cousines, la déduction et l'induction. Il présente la logique de la démarche abductive par un schéma inférentiel sous la forme de la figure suivante (Eco, 1988 : 50).

Figure 14. La logique de la démarche abductive



- **Les cases en traits pleins** : elles représentent les stades de l'argumentation pour lesquels on a des propositions déjà vérifiées.
- **Les cases en pointillés** : elles représentent les stades de l'argumentation produits par le raisonnement.

Koenig (1993) définit l'abduction comme « *une opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...] l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'ils convient ensuite de tester et de discuter* ». Cependant, nous ne prétendons pas de dégager une théorie définitive sur la légitimation du repreneur dans la mesure où nous n'avons pas pour ambition de la tester dans la présente recherche. C'est donc bien plus la volonté d'explorer (comprendre), que de tester, qui guide notre recherche.

Peirce lui-même affirmait que « *l'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, la seule qui soit, en ce sens, synthétique. [...] Sa seule justification réside dans le fait qu'elle constitue le seul chemin qui puisse permettre d'atteindre une explication rationnelle* » [Collected Papers, 2. 776-777, cité par Carantini, 1990 : 221].

En définitive, notre démarche de recherche n'est pas de tester des hypothèses ou des théories mais d'explorer un contexte complexe par l'emprunt d'observations nombreuses et de différentes natures. *L'exploration est donc la voie de notre recherche*. Après une première revue de la littérature, nous avons procédé par des allers-retours entre la théorie et le terrain. Cette démarche est qualifiée d'hybride par Charreire et Durieux (2003 : 69) « *l'exploration hybride consiste à procéder par des allers-retours entre les observations et les connaissances théoriques tout au long de la recherche* ».

Nous avons mobilisé dans un premier temps des connaissances et des concepts théoriques concernant notre objet de recherche. Puis dans un deuxième temps, nous nous sommes appuyés sur les connaissances pour donner un sens à nos observations empiriques en procédant par des allers-retours fréquents entre ce que nous avons recueilli comme matériau empirique et la théorie.

Les choix méthodologiques dérivent de la position épistémologique occupée par notre travail de recherche. Nous exposons dans la prochaine section notre méthodologie concernant la stratégie mise en place pour la collecte des données.

## **3.2. Choix méthodologique**

Il existe une forte corrélation entre les objectifs de la recherche, le positionnement épistémologique et la stratégie de recherche. Notre positionnement épistémologique nous oriente implicitement vers une démarche qualitative. Perret et Séville (2003), préconisent le recueil de données qualitatives pour la validité de la connaissance produite dans une position interprétativiste. Le choix de l'approche qualitative est justifié par notre démarche d'exploration hybride, selon Muchielli (1991), la démarche qualitative est une politique de recherche qui vise à expliciter et appréhender un « *fait humain* ».

Le caractère exploratoire de notre travail de recherche nous conduit à adopter un mode de raisonnement abductif et investi le terrain de recherche de manière qualitative et quantitative. Le tableau ci-dessous présente sous forme de couples les caractéristiques distinctives de chacun des pôles de recherche.

**Tableau 23. Les caractéristiques distinctives des deux pôles de recherche**

<b>Recherche quantitative</b>	<b>Recherche qualitative</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mots clés : Contrôle, Etendue</li><li>- Approches des sciences naturelles</li><li>- Préoccupée par : objectivité, généralisabilité, reproductibilité</li><li>- Logique de la vérification</li><li>- On sait assez précisément ce qui sera significatif</li><li>- Contexte posé</li><li>- Contrôle des variables a priori</li><li>- Peut établir des relations « causales » et des corrélations</li><li>- Procédure codifié et fixe</li><li>- Sublimation (ou négation, selon le point de vue) de la complexité</li><li>- Les données sont considérées comme étant « discrètes »</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mots clés : Compréhension, profondeur</li><li>- Approche ethnologique et de la communication</li><li>- Logique de découverte</li><li>- A priori, tout peut être significatif</li><li>- Contexte appréhendé</li><li>- Contrôle des variables a posteriori</li><li>- Intérêt pour la « causalité » locale circulaire et symbolique</li><li>- Procédures variables</li><li>- Compréhension et présentation de la complexité</li><li>- Les données sont considérées comme étant « riches »</li></ul>

La forme des données est tributaire des choix méthodologiques, intimement liés à l'objet de la recherche et, au-delà, à l'ancrage épistémologique de la recherche. La démarche qualitative et la démarche quantitative renvoient l'une et l'autre à un ensemble de méthodes, organisées de façon cohérente dans le cadre du processus de recherche afin de penser et mettre en œuvre le rapport de la science au monde. De nombreux chercheurs soulignent que les démarches qualitatives et quantitatives doivent se réfléchir en termes de complémentarité plus que d'opposition (Pras, 1982 ; Desfautaux, 1995 ; Thiéart et al., 1999).

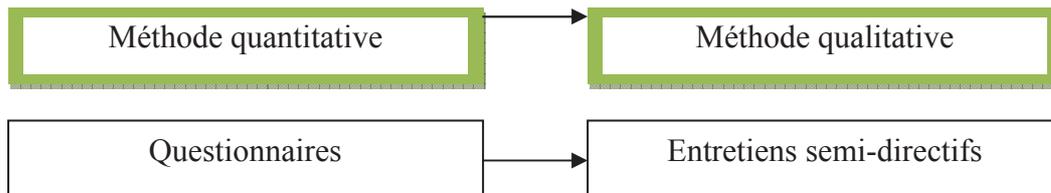
Nous avons pensé que la meilleure façon d'appréhender notre objet de recherche est de combiner les deux démarches dans notre processus d'investigation du terrain. Du coup, le choix de ces deux modes permet le contre-balancement des faiblesses de chaque méthode par les forces de l'autre. Nous avons choisi de citer Martinet (1990 : 23) pour illustrer notre propos : « *admettons le pluralisme méthodologique contrôlé – aucune méthode n'a à priori le monopole de la rigueur et de la raison – qui veille au travail conceptuel, à l'explication de ses présupposés, à la pertinence, à la cohérence et à l'efficacité des modélisations, à la lisibilité des cheminements entre termes théoriques et termes empiriques, à la communicabilité des énoncés* ». Le tableau suivant détaille les forces et les faiblesses des deux modes de recherche.

**Tableau 24. Les forces et les faiblesses des deux modes de recherche**

<b>Forces des méthodes qualitatives</b>	<b>Faiblesses des méthodes qualitatives</b>
Capacité d'observer les processus de changement sur une longue période,  Compréhension du sens qu'attribuent les acteurs,  Capacité à s'ajuster aux idées et théories nouvelles au fur et à mesure qu'elles se présentent.	La collecte des données peut nécessiter beaucoup de temps et de ressources,  L'analyse et l'interprétation des données peuvent s'avérer difficiles et discutables  Etudes difficiles à contrôler quant à leur rythme, leur progrès et leurs points d'aboutissement  Manque de crédibilité pour les décideurs
<b>Forces des méthodes quantitatives</b>	<b>Faiblesses des méthodes quantitatives</b>
Fourniture d'une bonne couverture d'un vaste ensemble de thèmes,  Rapidité et parfois économie,  Résultats directement pertinents pour les décisions politiques.	Utilisation peu flexible et parfois artificielle,  Pas d'efficacité pour expliquer les processus  Pas d'utilité pour générer des théories, Dimension dynamique du changement non prise en compte.

Par ailleurs, compte tenu du caractère exploratoire de notre travail de recherche, nous avons combiné les méthodes quantitatives et qualitatives pour contrecarrer les faiblesses de chacune et augmenter la fiabilité des informations analysées.

**Figure 15. Approche du terrain**



### 3.2.1. L'approche quantitative

Evard et al., (1997) considèrent que la construction d'un questionnaire est « *sans doute la phase la plus délicate de la mise en œuvre d'une enquête par sondage* ». Notre démarche dans la construction du questionnaire repose sur le regroupement et le traitement des comptes rendus de nos entretiens exploratoire d'une part, et une recherche très minutieuse des concepts issus de la littérature académique et aux informations venant de la presse. Comme le soulignent Baumard et al. (1999), « *un questionnaire permet d'interroger des individus en définissant au préalable par une approche qualitative les modalités de réponse* ».

*Notre questionnaire comporte 27 questions de plusieurs types. Nous avons essayé de combiner aussi bien des questions fermées dichotomiques ou multichotomiques, ouvertes ou semi-ouvertes que des propositions sur lesquelles il convient de donner son avis au travers d'une échelle.*

Afin que notre questionnaire nous permette de satisfaire à notre problématique et d'apporter des réponses à nos différentes questions de recherche, nous avons suivi une grille de recueil des données.

Cette grille se compose de cinq étapes :

1. définir précisément la problématique de la thèse ;
2. déterminer les sous-objectifs correspondants ;
3. préciser les dimensions à mobiliser pour répondre à ces questions principales ;
4. choisir les informations à utiliser pour mesurer ces dimensions à évaluer ;
5. élaborer les questions à poser pour mettre à jour ces informations.

L'objectif de ce travail est de s'assurer que le questionnaire comprend bien toutes les questions essentielles sans ajouter des questions superflues.

Pendant la rédaction du questionnaire, nous avons respecté les conseils de Usunier et al. (1993) qui recommandent, de mélanger les questions d'une part, mais aussi de regrouper les questions qui portent sur les mêmes thèmes communs et, d'autre part, de commencer par les questions factuelles les plus simples.

Autre point respecté dans la rédaction du questionnaire, il concerne le processus même de la reprise. Nous l'avons conçu par rapport au déroulement de ce dernier. Malgré que la rédaction du questionnaire s'appuie essentiellement sur l'analyse des entretiens exploratoires, certaines questions ont été posées en se référant à la littérature.

### **3.2.1.1. Précautions préalables**

Une fois le questionnaire rédigé, plusieurs précautions ont été prises pour garantir un recueil de données pertinentes et exploitables en vue d'un envoi par courrier. Notre objectif a été d'éviter deux sortes de biais : des biais liés à la formulation des questions, et des biais liés à l'ordre des questions.

Nous avons mis en place la première version du questionnaire le 15 mars 2008. Par la suite, nous l'avons soumis à la relecture auprès 8 personnes au total, qui sont :

- notre directeur de thèse
- 4 maîtres de conférences (2 en management stratégique et 2 en statistique)
- 1 expert en transmission /reprise des entreprises (CRA)
- 2 repreneurs

L'objectif de ces relectures consistait à vérifier que :

- les questions sont comprises par les repreneurs dans le sens voulu pour obtenir une réponse exploitable ;
- le questionnaire se déroule dans un ordre qui ne dérouté pas le répondant ;
- la cohérence globale des questions ;
- la lisibilité du document ;
- la rédaction des questions ;
- le choix des échelles.

Après ces relectures, le questionnaire initial a subi de nombreuses modifications et par conséquent, une amélioration du fond et de la forme du document.

### 3.2.1.2. Pré-test repreneur

Nous avons mené une série d'entretiens auprès de trois repreneurs dans le but de recueillir les informations nécessaires à l'élaboration d'un questionnaire destiné à des RPP, ayant déjà conclu l'opération de rachat. Cette démarche qualitative par des entretiens semi-directifs est considérée comme une étape transitoire vers une enquête quantitative. Nous avons pu rencontrer 3 repreneurs dans le département de Finistère (Tableau 25). La conjugaison entre les apports de ces entretiens et notre lecture de littérature nous a permis de construire notre questionnaire.

**Tableau 25. Les repreneurs finistériens rencontrés lors de notre entretien exploratoire**

	<b>L'entreprise 1</b>	<b>L'entreprise 2</b>	<b>L'entreprise 3</b>
<b>Repreneur</b>	M. P. Q., 53 ans	M. B. L., 53 ans	M. E. R., 37 ans
<b>Secteur d'activité</b>	Communication Visuelle	Agencement de bois	Affûtage et machine à bois
<b>Date de reprise</b>	2001	1er octobre 2004	1er juillet 2005

<b>Raison de cession</b>	Départ à la retraite du dirigeant	Départ à la retraite des associés	Départ à la retraite des associés
<b>Effectif de l'entreprise</b>	11 salariés	21 salariés	14 salariés

### 3.2.1.3. Administration des questionnaires

Notre questionnaire a été adressé au repreneur, actuel dirigeant de l'entreprise, car lui seul est capable de nous parler de son vécu. Ce repreneur détient l'information que nous recherchons. Il existe plusieurs types d'administration des questionnaires : la voie postale, le face à face, le téléphone et la voie électronique. Le tableau 26 suivant résume les principaux apports et inconvénients de ces quatre modes d'administration en termes de coût, de contrôle de l'échantillon et de temps de réalisation.

**Tableau 26. Les caractéristiques des différents modes d'administration**

	<b>Modes d'administration</b>			
	<b>Postale</b>	<b>Face à face</b>	<b>Téléphonique</b>	<b>Electronique</b>
<b>Coût</b>	moyens, coût postaux et coût de reproduction	Elevé si non pratiqué par le chercheur	Elevé si non pratiqué par le chercheur	Quasi nul
<b>contrôle de l'échantillon</b>	Faible	Elevé	Elevé	Faible
<b>Temps de réalisation</b>	Assez court, sauf en cas de relance	Très dépendant de l'échantillon et du nombre d'enquêteurs	Très dépendant de l'échantillon et du nombre d'enquêteurs	Court sauf en cas de relance

**Source : adapté de Baumard et al. (1999)**

Une lettre à en-tête de notre laboratoire de recherche explique le sujet de notre thèse, les objectifs escomptés et insiste sur le fait que leur contribution est capitale pour notre recherche. Cette lettre leur explique aussi le caractère confidentiel de leurs réponses.

#### **3.2.1.4. La constitution des échantillons**

##### *a. Population cible*

La population d'étude comprend des repreneurs personnes physiques externes lors de l'opération de reprise. Après plusieurs recherches, nous avons utilisé un fichier d'entreprises de la CCI de Brest. Ce fichier recense toutes les entreprises qui ont été reprises les 5 dernières années dans le département du Finistère, ainsi que les créations d'entreprises.

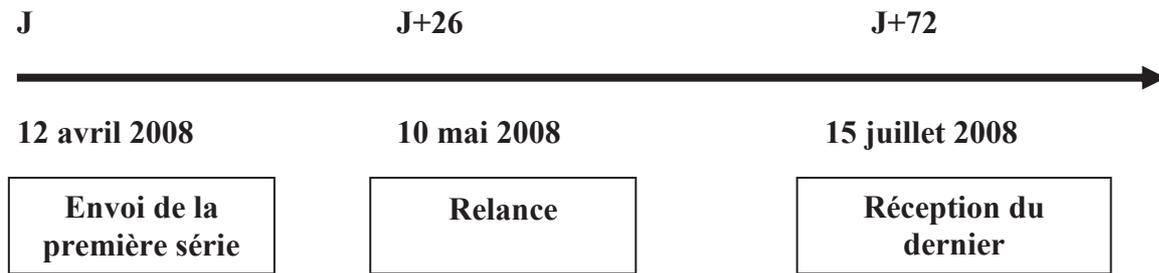
##### *b. L'envoi des questionnaires*

Compte tenu du mode d'envoi choisi, nous avons procédé à deux envois distincts : le premier le 12 avril 2008 et le deuxième 18 avril 2008.

Nous avons fixé le délai de réponse à 15 jours. Cependant, nous avons repoussé ce délai d'une semaine avant de faire la relance téléphonique. Le fichier contient les numéros de téléphone des repreneurs ce qui nous a facilité la tâche. Certains repreneurs ont même accepté de remplir le questionnaire par téléphone.

Les échéanciers des envois et relance des questionnaires sont indiqués dans la figure 14 suivantes :

Figure 16. Les échéanciers des envois et relances des questionnaires



*Ce délai de la rédaction du questionnaire jusqu'à la réception du dernier questionnaire, a pris six mois. Le questionnaire a été adressé directement aux repreneurs, accompagné d'une lettre.*

### *c. Présentation du questionnaire*

Nous présentons dans le tableau qui suit l'ensemble des questions contenue dans le questionnaire. Nous avons essayé de simplifier les questions. L'objectif est de faire gagner du temps pour les repreneurs.

**Tableau 27: Le questionnaire de l'étude quantitative**

Q1. En quelle année avez-vous repris votre entreprise ?.....

Q2. Quelle était la raison principale de la cession de l'entreprise reprise ?  
 Départ à la retraite  changement d'activité  
 Redressement judiciaire  autres (à préciser).....

Q3. Avez-vous instauré une période de transition (entre vous et le cédant) :  Oui  Non  
 Si oui :  
 Q3.1. La durée de cette période  < 3 mois  3-6 mois  autres (à préciser).....  
 Q3.2. Comment jugez-vous cette période de transition ?  
 Insatisfaisante  Moyennement satisfaisante  Satisfaisante

Q4. Avez-vous été accompagné par d'autres personnes ou organismes ?  
 Avocat  Expert comptable  
 Banquier  autres (à préciser).....

Q5. Avez-vous rencontré des difficultés pour vous imposer dans l'entreprise ?  Oui  Non  
 Si oui :  
 Q5.1. Lesquelles :.....  
 Q5.2. Qu'avez-vous fait pour les surmonter ?.....  
 .....

Q6. Avez-vous procédé à des changements dans l'entreprise après le départ du cédant ?  Oui  Non  
 Si oui :  
 Q6.1. Combien de temps après le départ ? .....Mois  
 Q6.2. Lesquels :.....  
 .....

Q7. A la lumière de la reprise vécue, quel est le degré d'importance de :

	Par trop important	Moyennement important	Important
Q7.1 Garder le cédant longtemps dans l'entreprise			
Q7.2 Informer le personnel sur la nouvelle stratégie de l'entreprise			
Q7.3 Réorganiser la structure de l'entreprise			
Q7.4 Poursuivre la politique du cédant			
Q7.5 Trouver des nouveaux partenaires financiers			
Q7.6 Préparer le personnel au changement			
Q7.7 Recruter des nouveaux collaborateurs			

Q8. Comment percevez-vous la performance globale de l'entreprise ?  
 Insatisfaisante  Moyennement satisfaisante  Satisfaisante

Q9. Pensez-vous être légitime lorsque la reprise est satisfaisante ?  Oui  Non

Q10. Serez-vous prêt à reprendre une autre entreprise si vous en avez l'occasion.  Oui  Non

Q11. Genre :  Masculin  Féminin

Q12. Age : .....Ans

Q13. L'effectif de l'entreprise :  < 19 salariés  20-49 salariés  Plus 50 salariés

Q14. Chiffre d'affaire annuel de l'entreprise :  
 < de 100 000 €  100 000-500 000 €  500 000-1 000 000 €  Plus 1 million €

Q15. Prix de reprise de l'entreprise :  
 < de 100 000 €  100 000-500 000 €  500 000-1 000 000 €  Plus 1 million €

### 3.2.1.5. L'analyse des questionnaires

#### a. Taux de retours

Nous avons commencé à recevoir des réponses dès la première semaine (plus d'un tiers des retours a été enregistré la première semaine). La relance téléphonique a permis une certaine accélération du processus. Nous avons constaté que généralement, les repreneurs ont massivement répondu à notre questionnaire après la réception de ce dernier ou de la relance téléphonique.

20 repreneurs nous ont répondu qu'ils n'étaient pas concernés par notre questionnaire, n'ayant pas réalisé une opération de reprise mais plutôt une opération de création d'entreprise.

**Tableau28. Calcul du taux de retour des questionnaires**

<b>Echantillon d'envoi</b>	<b>200</b>
Autre opération	(20)
Refus de répondre	(10)
<b>Questionnaires reçus</b>	<b>70</b>
Questionnaire incomplet	(9)
<b>Questionnaire exploitable</b>	<b>61</b>

Nous avons reçu 70 questionnaires dont la moitié après la relance téléphonique. Ce résultat prouve la nécessité et l'utilité de la relance téléphonique. Parmi les questionnaires reçus, nous avons écarté 9 questionnaires incomplets. En final, nous avons gardé 61 questionnaires exploitables ce qui représente un **taux de 35,5 %**.

#### b. Le codage des questionnaires

« Les codes sont des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude » (Miles et Huberman, 2003 : 112).

Nous avons établi un tableau de codage des questionnaires (voir annexe 3) que nous avons

reçu sur le logiciel SPAD. L'objectif est de traduire des réponses dans un code en vue de leur exploitation avec un outil informatique. Le code consiste à affecter un symbole généralement numérique aux différentes modalités d'une variable.

Il s'agit de donner un chiffre aux possibilités de réponses des repreneurs. Ces chiffres seront ensuite portés à la base de données que nous avons établie. Le questionnaire regroupe 26 variables. Elles sont de type nominal, numérique et ordinal. Les variables nominales comprennent des modalités désignées par leur nom sans considération au classement de celles-ci.

Les variables numériques sont utilisées lorsque la réponse attendue s'exprime par des chiffres. Nous avons deux variables numériques qui sont : l'âge du repreneur et l'année de reprise. Les autres variables concernent des propositions de jugement sur une échelle à trois postes (insatisfait, moyennement satisfait ou satisfait).

L'approche quantitative nous a permis de collecter un nombre important d'observations pour décrire et/ou expliquer le comportement du repreneur une fois dans la cible. L'analyse des résultats de cette approche à partir des réponses de nos repreneurs repose sur l'établissement des relations statistiques entre les variables de notre questionnaire. Couvreur et Lehuede (2002 : 11) soulignent que « *l'enquête par questionnaire peine à analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins. Elle retranscrit assez mal les systèmes de valeur et les repères normatifs à partir desquels les individus s'orientent et se déterminent* ». Par conséquent, et pour compléter notre étude, nous avons associé l'approche qualitative pour plus de compréhension approfondie de l'entrée du repreneur dans la cible. Aldebert et Rouzies (2011) soulignent que Denzin (1978) et Jick (1979) « *introduisent le concept de triangulation par la combinaison de méthodes dans l'étude d'un même phénomène* ».

Notre but est d'expliquer d'avantages les résultats de notre questionnaire. Les données qualitatives viennent généralement approfondir la compréhension et expliquer plus en détails les premiers résultats quantitatifs. Dans ce qui suit, nous présentons la démarche de notre étude qualitative.

## 3.2.2. La démarche qualitative

### 3.2.2.1. Les caractéristiques de la démarche qualitative

Après avoir conduit l'étude quantitative par questionnaire, nous avons cherché à confirmer nos résultats et illustrer le processus d'entrée du repreneur dans l'entreprise en utilisant la théorie de la légitimité. Ayant montré, dans la première partie de ce travail, le besoin de comprendre en profondeur le processus de légitimation du repreneur, nous proposons une étude qualitative.

L'objectif général de notre travail doctoral est d'explorer le processus d'entrée du repreneur dans l'entreprise à travers la théorie de la légitimité. Nous nous sommes fixé d'expliquer le processus de légitimation du repreneur.

Le choix des repreneurs a été construit sur la base des contacts que nous avons pu obtenir auprès des repreneurs et non sur la base d'une sélection aléatoire.

Nous nous sommes appuyés sur des entretiens semi-directifs pour recueillir nos données auprès des repreneurs finistériens. L'entretien peut être défini comme une conversation (Ghiglione et Matalon, 1998) ou un dialogue (Nils et Rimé, 2003) dont la finalité est de collecter des informations concernant un thème donné en vue d'une généralisation dans le cadre d'une recherche, d'une étude ou d'un diagnostic. L'enquête par entretien est donc une méthode dans laquelle deux personnes conversent par un système de question-réponse (Nils et Rimé, 2003).

L'entretien semi-directif a pour avantage principal de recueillir des données reflétant la pensée, les représentations des acteurs interviewés, les réponses étant fournies de manière spontanée aux questions qui sont posées. Nous l'avons privilégié pour sa flexibilité et la richesse des informations qu'elle permet de recueillir (Huberman et Miles, 1991). L'inconvénient est que la reproductibilité de la méthode de collecte des données et la généralisation des résultats obtenus sont limitées. Les informations recueillies sont quasi-spécifiques aux acteurs et à leur environnement (De Allard-Poesi et Maréchal, 2007).

De plus, l'entretien semi-dirigé nous donne la possibilité d'adapter nos questions et d'orienter l'entrevue selon la situation et la personne interrogé.

Ainsi, une étude exploratoire ou un guide d'entretien composé exclusivement de questions ouvertes s'imposait d'autant plus que ce sujet paraît assez complexe et mal connu pour les acteurs de notre terrain de recherche eux-mêmes. Un guide d'entretien (cf. Annexe) a été élaboré pour intégrer toutes les questions que nous jugeons pertinentes pour notre étude de recherche. Ce guide d'entretien a été construit à partir des concepts dégagés de la littérature et aussi de notre analyse du questionnaire.

Cette nouvelle analyse qualitative est mise en œuvre dans le but de pallier les limites informationnelles de l'analyse quantitative et d'approfondir la prise en compte des dynamiques par l'introduction d'une approche en termes de processus. De plus, dans les études qualitatives, nous limitons le nombre d'interviewés car dans ce cadre le souci de la rigueur statistique ne se pose pas.

Dans le cadre d'une démarche qualitative, et plus particulièrement dans l'approche compréhensive, la parole est donnée aux individus pour avoir accès à leur interprétation des phénomènes. Analyser les phénomènes sociaux dans le cadre d'une démarche compréhensive, c'est appréhender la réalité par l'intermédiaire de la compréhension que l'individu a du monde qui l'entoure.

Les analyses qualitatives ont en commun une démarche illustrative et contextuelle. Une recherche qualitative est un ensemble de méthodes dont l'objet est d'étudier le singulier, le contingent. Elle constitue une démarche illustrative dans le sens où elle raisonne sur l'exemplaire.

Les approches qualitatives se basent sur un travail d'observation qui permet le développement de concepts synthétisants. Ces concepts sont à la base des représentations théoriques du phénomène qui constituent, en partie, le résultat de l'analyse qualitative. Cette dernière offre un cadre privilégié pour la compréhension du processus de légitimation du repreneur.

Au cours du travail d'analyse qualitative des données, la logique à l'œuvre participe à la découverte, à la construction de sens (Paillé, 1996a).

Les outils de production des données privilégiés sont ceux qui sont aptes à considérer le singulier et à enrichir le concept en prenant en compte les significations sociales qui lui sont attachées. Il s'agit des études de cas, de l'observation directe, des entretiens ouverts ou semi-

dirigés, autant d'outils répondant à un principe incontournable : « leur non directivité sur le fond » (Mucchielli, 1996 : 183).

### 3.2.2.2. L'étude de cas multiples

L'étude qualitative recouvre une très grande diversité de pratiques de recherche. La crédibilité de ces méthodes passe par une justification claire des choix méthodologiques qui n'est pas toujours effectuée dans les recherches en sciences de gestion.

L'étude de cas vise, dans les situations complexes où les chercheurs ont peu de contrôle sur les événements étudiés, à répondre aux questions « comment » et « pourquoi » à partir d'exemples concrets, judicieusement choisis en fonction des objectifs de l'évaluation.

L'étude de cas est « une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques » (Collerette, 1996)

Merriam (1998 : 19) considère que l'intérêt de l'étude de cas réside surtout dans le processus de recherche qui favorise « la découverte plus que la confirmation » de nouveaux savoirs et qui apporte une compréhension riche des réalités étudiées.

Par ailleurs, il est important de rappeler que l'étude de cas peut présenter diverses formes. En ce sens, Stake, (1994) recense trois types d'études de cas :

- 1) **L'étude de cas intrinsèque** s'attache à la compréhension d'un cas particulier;
- 2) **L'étude de cas instrumentale** vise à mieux saisir un problème ou à perfectionner une théorie. Le cas est alors dépendant d'intérêts extérieurs ;
- 3) **L'étude de cas multiples** cherche pour sa part une meilleure compréhension voire une meilleure théorisation du phénomène étudié.

Elle est ainsi une méthodologie aidant à cerner un phénomène à l'aide de stratégies de collecte de données diversifiées.

Dans la recherche doctorale, ce sont des études de cas multiples qui ont été menées. Elles ont permis de rendre compte du chemin poursuivi par les repreneurs pour intégrer l'entreprise rachetée. Elles visaient une meilleure connaissance et compréhension des actions des parties prenantes dans l'entreprise. Elles visaient également à enrichir mais aussi à questionner les dimensions formelles du processus de légitimation du repreneur.

### 3.2.2.3. Critères de sélections des entreprises

Les entreprises ont été identifiées par l'intermédiaire des réseaux officiels (CCI de Brest, CRA) ou bien suite aux indications de personnes déjà interrogées (effet boule de neige). Chaque entreprise a été ensuite contactée par téléphone et un rendez-vous a été fixé à la suite de chaque appel.

Nous avons défini des critères cohérents de choix du terrain de façon à délimiter notre terrain d'investigation. Le but était de sélectionner des entreprises qui seraient susceptibles de nous intéresser, et d'apporter plus d'éléments à notre travail de recherche. Ces critères ont donc été fixés sur un quadruple base :

- **Premièrement**, les PME de notre étude devaient être des entreprises acquises par des entrepreneurs personnes physiques ; plus précisément, reprises par des repreneurs externes ;
- **Deuxièmement**, elles devaient représenter des entreprises indépendantes et autonomes, ayant à leur tête un unique propriétaire-dirigeant qui constitue de facto un nouveau dirigeant, à la fois, en termes de propriété et de gestion ;
- **Troisièmement**, ces entreprises devaient être en bonne santé ; c'est-à-dire avoir une situation financière saine au moment de la cession ;

- *Quatrièmement*, ces entreprises ne devaient pas dépasser si possible le seuil des cinq ans suite au transfert des responsabilités. Le seuil des cinq ans se justifie doublement en pratique. Premièrement, parce que les trois ans étaient révolus, date à laquelle une entreprise est considérée comme pérenne (selon INSEE). Deuxièmement parce que ce seuil est pour le chercheur la garantie d'une certaine précaution car passer ce seuil, le danger consiste à se heurter à la mémoire des personnes interrogées sur les faits passés.

#### *3.2.2.4. La présentation des entreprises*

Notre travail empirique porte sur 4 entreprises qui proviennent du fichier de notre enquête quantitative et qui remplissent les critères de choix fixés au préalable.

Nous proposons dans le tableau ci-après (tableau) une représentation de nos quatre entreprises. Nous avons aussi cité les dires des experts que nous avons rencontrés lors du salon des entrepreneurs. Dans un souci de confidentialité évident et conditionnel à ce travail, les noms des entreprises ne seront pas dévoilés.

Dans ce tableau, pour chacune des entreprises retenues, nous précisons l'activité de l'entreprise, son effectif avant et après la reprise, sa date de création et de cession, ainsi que la raison de la cession. Cette dernière est primordiale car elle nous conduit à appréhender le contexte dans lequel le repreneur prend place.

**Tableau 29. Les repreneurs intervenant dans l'étude de cas**

Entreprise	Activité de l'entreprise	Effectifs de l'entreprise	Date de reprise	Raison de la cession
A	Agencement du bois	15	2005	Changement d'activité
B	Commerce	10	2001	Retraite
C	Distribution	14	2006	Retraite
D	BTP	24	2005	Retraite

### ***3.2.2.5. L'entretien semi-directif***

Le recueil des avis des repreneurs se fait par l'intermédiaire des entretiens semi-directifs. L'entretien semi-directif permet de vérifier des hypothèses et d'illustrer des théories en apportant un réservoir d'opinions et d'anecdotes. Il ne s'agit pas de connaître les caractéristiques de la population, de mesurer les opinions majoritaires ou d'étudier les déterminants socio-démographiques des pratiques et des représentations mais de recueillir des témoignages détaillés et individualisés afin de comprendre les logiques qui sous-tendent les pratiques, en provoquant chez les enquêtés la production de réponses à des questions précises.

L'entretien semi-directif permet d'entrer dans le champ des représentations et des pratiques individuelles. Il permet de formaliser et de systématiser la collecte des données et permet de constituer un corpus de données homogènes rendant possible une étude comparative des entretiens.

Ainsi, un guide d'entretien composé exclusivement de questions ouvertes a été élaboré. Ce guide d'entretien a été construit à partir des concepts dégagés de la littérature et les résultats de notre étude quantitative. Il est composé de quatre points essentiels :

### *Chapitre 3 : La méthodologie de l'étude empirique*

- i. L'entrée du repreneur dans l'entreprise et la phase de transition ;
- ii. Le processus d'acceptation du repreneur une fois dans l'entreprise ;
- iii. Les changements engagés par le repreneur dans l'entreprise,
- iv. Et enfin, la perception de la performance globale de l'entreprise par le repreneur.

### *Conclusion de chapitre 3*

*Nous avons présenté dans ce chapitre notre positionnement épistémologique, notre mode méthodologique et notre protocole de collecte et de traitement de données. Notre travail de recherche s'inscrit dans une démarche interprétativiste justifiée par la nature de la réalité étudiée, la relation entre le chercheur et l'objet de sa recherche. Compte tenu de notre objectif de recherche, notre voie de recherche est l'exploration hybride et une démarche qui peut être qualifiée d'abductive. Dans le chapitre 4 suivant, nous allons présenter et analyser les principaux résultats obtenus avec les méthodes quantitative et qualitative.*

# Chapitre 4 : Les résultats de l'étude empirique

---

## 4.0. Introduction

Ce dernier chapitre est consacré à la présentation des résultats de l'étude empirique dont les modalités ont été exposées dans le cadre du chapitre précédent. Cette présentation offre dans un premier temps, une synthèse de l'analyse de notre questionnaire et dans un deuxième temps, l'analyse de nos 4 cas.

Nous avons effectué une analyse descriptive qui permet de mieux comprendre les caractéristiques des unités statistiques, à savoir les repreneurs. Ce chapitre s'organise de la manière suivante : il présente dans un premier temps les résultats de notre analyse du questionnaire (4.1), et dans un deuxième temps, nous exposerons les résultats de notre étude qualitative.

## 4.1. L'analyse du questionnaire

### 4.1.1. Analyse descriptive de l'échantillon et des transitions

Le questionnaire est extrêmement riche d'informations et peut donc donner lieu à plusieurs lectures :

1. Une première batterie de questions concerne en effet, les circonstances de passage de témoin entre le cédant et le repreneur. Les réponses peuvent servir à déterminer si a eu lieu une période de transition, sa durée et le jugement par le repreneur de cette période.

Les questions ont été :

- *Quelle était la raison principale de la cession de l'entreprise reprise ?*
- *Avez-vous instauré une période de transition ?*
- *Si oui, la durée de cette période ?*
- *Comment jugez-vous cette période de transition ?*

2. Une deuxième batterie renseigne sur les difficultés rencontrées par le repreneur après le départ du cédant. Ces questions servent à préciser si les repreneurs ont rencontré des difficultés ou pas, et ce qu'ils ont fait pour les surmonter. Les principales questions sont :
  - *Avez-vous rencontré des difficultés pour vous imposer dans l'entreprise ?*
  - *Si oui, lesquelles ?*
  - *Qu'avez-vous fait pour les surmonter ?*
  
3. Une batterie de questions se concentre sur le jugement de certaines actions post-reprise.
  - *Garder le cédant longtemps dans l'entreprise ?*
  - *Informar le personnel sur la nouvelle stratégie de l'entreprise ?*
  - *Réorganiser la structure de l'entreprise ?*
  - *Poursuivre la politique du cédant ?*
  - *Trouver des nouveaux partenaires ?*
  - *Préparer le personnel au changement ?*
  - *Et enfin, recruter des nouveaux collaborateurs ?*
  
4. en fin, une fiche signalétique de l'entreprise et du repreneur précise l'effectif de l'entreprise, l'âge du repreneur, sexe, chiffre d'affaire de l'entreprise et le prix de reprise.

Dans un premier temps, nous allons effectuer une analyse de la première batterie de questions. Les caractéristiques de la population des repreneurs enquêtés se présentent dans le tableau 30 comme suit :

**Tableau 30. Les caractéristiques générales de l'échantillon**

<b>Caractéristiques générales de l'échantillon</b>	<b>%</b>
<b>Raison de cession :</b>	
- départ à la retraite	<b>59.02</b>
- changement d'activité	<b>27.87</b>
- redressement judiciaire	<b>6.56</b>
- autres	<b>6.56</b>
<b>L'instauration d'une période de transition</b>	
- oui	<b>83.61</b>
- non	<b>16.39</b>
<b>La durée de cette période</b>	
- < 3 mois	<b>25.00</b>
- Entre 3 et 6 mois	<b>59.62</b>
- + 6 mois	<b>15.38</b>
<b>La satisfaction par rapport à cette transition</b>	
- Insatisfaisante	<b>10.42</b>
- Moyennement satisfaisante	<b>18.75</b>
- Satisfaisante	<b>70.83</b>
<b>Des difficultés pour s'imposer dans l'entreprise</b>	
- Oui	<b>38.33</b>
- Non	<b>61.67</b>
<b>Des changements après le départ du cédant</b>	
- Oui	<b>85.25</b>
- Non	<b>14.75</b>
<b>Combien de temps après le départ du cédant</b>	
- < 3 mois	<b>16.39</b>
- Entre 3 et 6 mois	<b>21.31</b>
- + 6 mois	<b>62.30</b>
<b>Sexe</b>	
- Masculin	<b>86.89</b>
- Féminin	<b>13.11</b>
<b>L'effectif de l'entreprise</b>	
- < 19 salariés	<b>70.49</b>
- Entre 20 et 49 salariés	<b>22.95</b>
- Plus 50 salariés	<b>6.56</b>
<b>CA annuel de l'entreprise</b>	
- < 100 000 €	<b>4.92</b>
- 100 000 – 500 000 €	<b>9.84</b>
- 500 000 – 1 millions €	<b>34.43</b>
- Plus 1 millions €	<b>50.82</b>
<b>Prix de reprise</b>	
- < 100 000 €	<b>6.56</b>
- 100 000 – 500 000 €	<b>54.10</b>
- 500 000 – 1 millions €	<b>21.31</b>
- Plus 1 millions	<b>18.03</b>

Le questionnaire nous permet de faire un bilan des caractéristiques des opérations de reprise en Finistère. Comme le résume le tableau ci-dessus.

En ce qui concerne les raisons de cession, force est de constater la nette domination des départs à la retraite. Plus la moitié des repreneurs (59.02 %) déclarent reprendre l'entreprise suite un départ à la retraite du cédant contre seulement 27.87 % suite à un changement d'activité de celui-ci. Les autres repreneurs ont avancé le redressement judiciaire comme une raison de cession (6.56 %) ou autres raisons pour 6.56 % de repreneurs.

Concernant la période de transition, nous remarquons que 83.61 % des repreneurs finistériens déclarent instaurer une période de transition avec le cédant.

Pour la période de transition, nous constatons que plus de la moitié des repreneurs enquêtés déclarent une période de transition entre 3 et 6 mois, soit 59.62 %. Contre seulement, 25% pour une période inférieure à 3 mois et 15.38 % pour une période supérieure à 6 mois.

Pour un petit peu moins de trois quarts des repreneurs (70.83 %), la période de transition a été satisfaisante. Le reste des repreneurs jugent cette période moyennement satisfaisante, soit 18.75 %, par contre une minorité des repreneurs déclare leur insatisfaction de cette période, soit 40.42 %.

61.67 % des repreneurs de notre enquête déclarent ne pas rencontrer des difficultés pour s'imposer dans l'entreprise après le départ du cédant de l'entreprise.

85.25 % des repreneurs ont admis procéder à des changements dans l'entreprise une fois le cédant parti. Un peu plus de la moitié parmi eux, soit 62.30 %, déclarent attendre plus de 6 mois pour procéder à ces changements. Par contre, nous remarquons que 21.31 % d'eux ont attendu entre 3 et 6 mois pour déclencher des changements dans l'organisation. Le reste des repreneurs (16.39 %) ont déclaré une durée inférieure à 3 mois pour les faire.

#### **4.1.2. L'analyse de la transition : construction d'une typologie des repreneurs**

83.16 % des repreneurs de notre échantillon ont déclaré avoir instauré une période de transition avec le cédant et 70 % de ces repreneurs sont satisfaits de cette période. La construction d'une typologie des repreneurs par rapport à la transition vécue va nous permettre de bien comprendre cette phase cruciale du processus repreneurial.

Pour l'analyse de la transition, nous avons utilisé la méthode d'Analyse des correspondances Multiples (ACM) sur les questions ayant rapport avec la transition.

L'ACM comprend des méthodes descriptives de l'analyse multivariée, et qui comprend également des méthodes explicatives. Le but de ces différentes méthodes qui la composent est de mettre en lumière des dimensions cachées contenues dans les réponses aux variables sélectionnées. La première étape d'ACM est de trouver l'axe sur lequel le nuage se déforme le moins en projection, c'est-à-dire qui restitue la part la plus importante de l'inertie totale du nuage ou autrement dit de l'information qu'il contient.

La deuxième étape de l'analyse est de chercher des classes d'individus les plus cohérentes possibles. Cette étape consiste à utiliser la méthode de Classification Ascendante Hiérarchique (CAH). Elle a pour but soit de constituer les groupes les plus homogènes ou, à l'inverse, les groupes qui se distinguent le plus les uns des autres.

Les questions retenues pour servir à l'analyse de la transition sont les suivantes :

- *l'instauration de période de transition ;*
- *sa durée ;*
- *jugement sur cette période ;*
- *la performance globale de l'entreprise ;*
- *sexe ;*
- *effectif de l'entreprise ;*
- *chiffre d'affaire ;*
- *le prix de reprise.*

Sur la base de ces questions, nous avons effectué une analyse factorielle pour la construction d'une typologie des repreneurs selon la transition. On aboutit dans la première étape de la démarche, à une analyse factorielle dont les 3 premiers axes ont les caractéristiques données dans l'annexe 1.

*Interprétation des axes factoriels*

**Le premier axe factoriel (31.29%)** semble mettre en évidence une opposition entre les opérations de reprise incluant une période de transition et celles où il n'avait pas de période de transition (valeur test de - 7.08). Les repreneurs sont satisfaits de cette période et la durée de celle-ci est de 3-6 mois. A l'inverse, nous trouvons des entreprises reprises sans période de transition. Ces entreprises sont généralement de grande taille (un effectif de plus 50 salariés).

**Le second axe factoriel (21.72%)** qui est par construction orthogonal au précédent, semble être caractérisé par les reprises ayant une période de transition de 3-6 mois (sur la partie positive de l'axe avec une valeur test de 5.34). La performance globale de ces entreprises est satisfaisante et les repreneurs sont satisfaits de la période de transition. A l'opposé, nous trouvons les entreprises qui ont opté pour une période de transition de - 3 mois, des repreneurs moyennement satisfaits de cette période de transition, une performance insatisfaisante pour les repreneurs.

**Le troisième axe factoriel (15.27%)** semble caractériser les reprises avec une période de transition de + 6 mois, celle-ci jugée insatisfaisante par les repreneurs et une performance globale insatisfaisante. A l'opposé, nous trouvons les reprises ayant une période de transition de - 3 mois. La satisfaction des repreneurs est moyenne sur cette période et sur la performance globale.

**Classification des reprises**

Après avoir décrit les axes factoriels, nous procédons à une classification qui fait émerger une partition de 3 classes. Celle-ci donne une grande classe 2 de 32 reprises et deux classes 1 & 3 moyennes successivement de 21 et 9 opérations de reprises. Nous allons les présenter succinctement. Le tableau 31 nous permet de les caractériser une à une en fonction des variables avec lesquelles elles sont corrélées positivement (V-test > 0) ou négativement (V-test < 0).

**Tableau 31: les caractéristiques des trois classes**

<b>Classes</b>	<b>Variables</b>	<b>Modalités</b>	<b>Valeur-test</b>
<b>Classe 1</b>	si oui, sa durée?	- 3 mois	5.41
	comment jugez-vous cette période?	Moy. satisfaisante	4.15
	comment jugez-vous cette période?	Insatisfaisante	2.70
	la performance globale de l'entreprise	Moy. satisfaisante	2.60
	avez-vous instauré une période de transition	Oui	2.35
	avez-vous instauré une période de transition	Non	-2.35
	la performance globale de l'entreprise	Satisfaisante	-3.35
	comment jugez-vous cette période?	Satisfaisante	-3.98
	si oui, sa durée?	3-6 mois	-3.98
<b>Classe 2</b>	comment jugez-vous cette période?	Satisfaisante	6.80
	si oui, sa durée?	3-6 mois	6.40
	la performance globale de l'entreprise	Satisfaisante	4.30
	avez-vous instauré une période de transition	Oui	2.56
	avez-vous instauré une période de transition	Non	-2.56
	comment jugez-vous cette période?	Moy. satisfaisante	-3.15
	si oui, sa durée?	*Réponse manquante	-3.15
	comment jugez-vous cette période?	*Réponse manquante	-3.15
	si oui, sa durée?	- 3 mois	-3.33
	la performance globale de l'entreprise	Moy. satisfaisante	-4.13

<b>Classe 3</b>	si oui, sa durée?	*Réponse manquante	6.45
	avez-vous instauré une période de transition	Non	6.09
	comment jugez-vous cette période?	*Réponse manquante	5.36
	si oui, sa durée?	3-6 mois	-3.15
	comment jugez-vous cette période?	Satisfaisante	-3.46
	avez-vous instauré une période de transition	Oui	-6.09

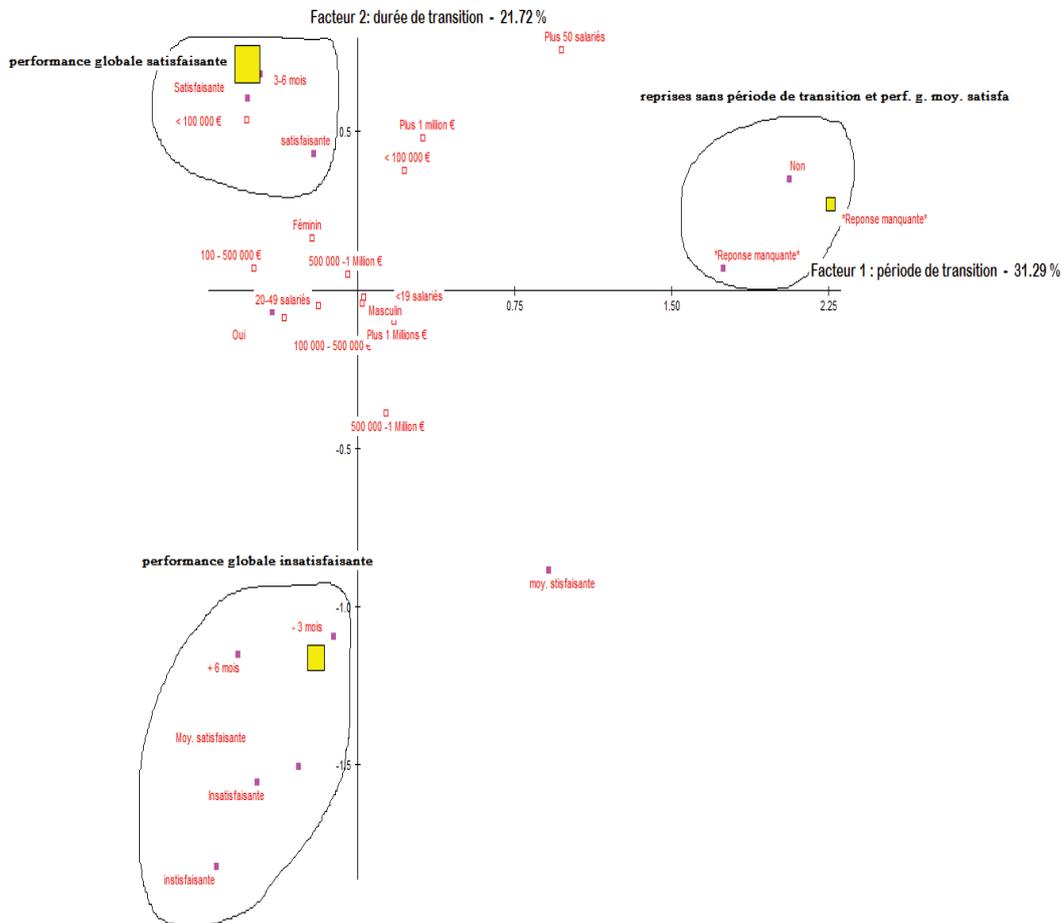
**La première classe « reprises avec performance globale insatisfaisante »** rassemble 21 reprises, sa représentation est bonne sur les deux premiers axes factoriels ( $V\text{-test} > 2$ ). Elle se caractérise par une instauration d'une période de transition entre le repreneur et le cédant, celle-ci est insatisfaisante ou moyennement satisfaisante et une performance globale insatisfaisante et surtout une durée de transition qui se situe entre - 3 mois ou + 6 mois.

**La deuxième classe « reprises avec performance globale satisfaisante »** comporte 31 reprises, sa représentation est bonne sur les 1 et 3 axes factoriels. Elle se caractérise par la présence d'une durée de transition comprise entre 3-6 mois et que les repreneurs sont satisfaits de cette période. La performance globale est satisfaisante.

**La troisième classe « reprises sans période de transition et performance globale moyennement satisfaisante »** rassemble 9 reprises. Elle se caractérise par l'absence d'une période de transition et par une performance moyenne des entreprises. Ces reprises concernent les grandes entreprises (plus 50 salariés et un chiffre d'affaires supérieur à 1 millions).

Pour synthétiser l'approche factorielle et la classification, nous avons représenté, sur le graphique suivant, la projection des 3 classes de la transition sur les deux premiers axes factoriels de l'ACM.

Figure 17. Représentation factorielle des trois classes



L'analyse de la transition vise à établir la relation entre la période de transition et la performance globale de l'entreprise. Cette mesure subjective fait appel à l'appréciation du repreneur quant à la performance de son entreprise. Cette notion subjective rejoint celle de satisfaction face au déroulement du processus de transmission évoquée par Sharma et al. (2001).

A partir de la figure 17, il ressort une première typologie des opérations de reprise en trois classes principales. Elle est présentée dans le tableau. Ce qui apparaît c'est que la durée de transition est très corrélée à la performance.

**Tableau 32 : Typologies des reprises de notre étude**

Type de reprise	Classe concernée	Caractéristiques
« Reprises avec une performance globale satisfaisante »	2	Une durée de transition comprise entre 3-6 mois et des entreprises de taille moyenne (20 – 49 salariés)
« Reprises avec une performance globale moyennement satisfaisante »	3	Reprises sans durée de transition et concernent des entreprises plus grandes (plus 50 salariés et plus 1 millions d'euros)
« Reprises avec une performance globale insatisfaisante »	1	Reprises avec une durée de transition de – 3 mois ou + 6 mois.

Picard C. & Thevenard-Puthod C. (2006) soulignent qu'une bonne entente entre le cédant et repreneur limite les difficultés post-reprise, notamment avec les parties prenantes de la structure sans limiter la durée de cette entente. La fragilité de l'entreprise sera d'autant plus faible que cette période aura été plus importante (Astrachan et Kolenko, 1994 ; Barach et Ganitsky, 1995 ; Estève, 1997). Pour BDPME (1998), une transmission réussie est une transition assurée.

Cette période devra être courte pour que les relations entre les deux protagonistes ne s'enveniment pas. Estève (1997) considère que « *le facteur temps ne peut être ignoré dans le processus successoral par essence dynamique et interactif* ».

Aux dires des repreneurs de notre étude, la performance globale est satisfaisante pour une durée allant de 3 à 6 mois. 75 % des repreneurs se déclarent satisfaits de la période de transition avec le cédant. Dans une enquête établie par Deschamps (2000), une durée de transition n'excédant pas 6 mois est considérée comme un facteur de réussite d'une opération de reprise.

### 4.1.3. L'analyse des changements provoqués par le repreneur

Selon Voyer (1999), le concept de performance est difficile à définir de façon précise. Plusieurs définitions existent selon le domaine et le contexte d'utilisation. L'auteur considère la notion de performance comme un continuum. D'une part, la performance est une valeur ajoutée à un état initial (par exemple l'amélioration de la qualité, l'augmentation de l'achalandage), l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou bien la réduction du non désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs). D'autre part, la performance peut signifier, l'adjonction de l'efficacité et de l'efficacités d'une organisation. Par ailleurs, la performance selon Bourguignon (2000) est un terme dont la définition peut prendre des sens variables selon les auteurs. Le mot performance permet des interprétations variables et ne prend de sens que dans son contexte spécifique. Bourguignon (1997, p.90-91) a identifié trois points pour définir la performance :

- 1) La performance est succès. La performance n'existe pas en soit ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et selon les acteurs ;
- 2) La performance est résultat de l'action. Traditionnellement, « *la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus* » (Bouquin, 1986) ;
- 3) La performance est action. La performance est un processus et « *non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps* » (Baird, 1986).

En d'autres termes, Bourguignon (2000) définit la performance comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement), au sens large du processus qui mène au résultat (action)* ».

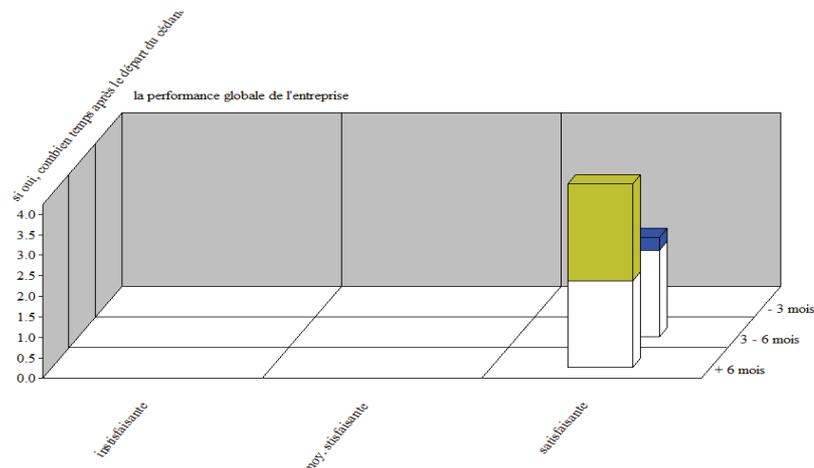
La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est

schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementale. Du coup, la pérennité des l'entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dans ce contexte, le concept de performance globale a fait son apparition.

**Dans le contexte d'une opération de RPP, nous considérons que la performance globale est le résultat de l'action du repreneur dans la cible. Une performance globale satisfaisante signifie la réussite du repreneur dans ces actions post reprise et par conséquent, son imposition dans l'entreprise.**

Dans notre travail, nous avons essayé de regarder la relation entre la performance globale de l'entreprise après reprise et la durée respectée après le départ du cédant pour déclencher des changements dans l'entreprise. La figure ci-dessous trace cette relation.

**Figure 18. La relation entre performance globale et la durée respectée pour déclencher des changements.**



**Lecture :** ce graphique représente les corrélations significatives entre la durée d'attente avant le déclenchement des changements dans l'entreprise et la performance globale de celle-ci. Ainsi, il y a un lien fort entre le fait d'opérer des changements + 6 mois après le départ du cédant et d'avoir une performance globale satisfaisante de l'entreprise.

La liaison statistique a été ici hautement significative. Plus la durée est supérieure à 6 mois, plus le repreneur est satisfait de la performance globale de son entreprise. La durée d'attente semble déterminer la performance de l'entreprise. **Pour accroître les chances de performance globale, la durée d'attente semble avoir un impact important.**

Cette analyse montre que les repreneurs ont plus de chance de réaliser une performance globale s'ils attendent au moins 6 mois pour introduire des changements dans leurs organisations. Dans notre étude qualitative, nous allons analyser cet impact sur la performance.

#### **4.1.4. L'analyse de la légitimité**

L'analyse de la question relative à la perception des repreneurs de leur légitimité après la reprise de l'entreprise montre que 83.61 % pensent être légitimes dans l'entreprise. En rapport avec la légitimité, nous constatons que presque tous les repreneurs associent la performance à la légitimité. Pour cette analyse, nous retenons les questions 8 et 9 de notre questionnaire. Le tableau ci-dessous montre cette association.

**Tableau 33. La relation performance globale et légitimité du repreneur**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
<b>Insatisfaisante</b>	33.33 %	66.67 %
<b>Moyennement satisfaisante</b>	75.00 %	25.00 %
<b>Satisfaisante</b>	93.18 %	6.28 %

La lecture de ce tableau montre que 93.18 % des repreneurs de notre échantillon qui sont satisfait de la performance globale de l'entreprise pensent qu'ils sont légitimes dans celle-ci. Cela confirme la relation d'association chez les repreneurs entre performance globale et légitimité.

Notre étude quantitative a permis d'analyser l'entrée du repreneur dans la cible. Nous avons réussi dans un premier temps à dégager une typologie des reprises dans le contexte Finistérien. Ce qui apparaît dans cette typologie c'est que la période de transition est très corrélée à la performance globale de l'entreprise. Du coup, nous avons trois types de reprise :

- **Reprises avec une performance globale satisfaisante :**  
*Une durée de transition comprise entre 3-6 mois et des entreprises de taille moyenne (20 – 49 salariés).*
- **Reprises avec une performance globale moyennement satisfaisante :**  
*Reprises sans durée de transition et concernent des entreprises plus grandes (plus 50 salariés et plus 1 millions d'euros de CA).*
- **Reprises avec une performance globale insatisfaisante :**  
*Reprises avec une durée de transition de – 3 mois ou + 6 mois.*

Ces résultats confirment l'importance de la phase de transition pour l'imposition du repreneur dans la cible. Par conséquent, le repreneur doit veiller pour que cette période ne soit ni inférieure à 3 mois ni supérieure à 6 mois.

Dans un deuxième temps, nous avons conclu que dans le cadre d'une opération de RPP, la performance globale est le résultat de l'action du repreneur dans la cible. Une performance globale satisfaisante signifie la réussite du repreneur dans ses actions post reprise et par conséquent, son imposition dans l'entreprise.

Dans notre étude quantitative, nous avons constaté que la légitimité du repreneur dans l'entreprise se construit sur la base de la réalisation d'une performance globale satisfaisante. Dans notre étude qualitative, nous allons approfondir la compréhension du processus de légitimation du repreneur.

Notre approche méthodologique consistait à comprendre et expliquer le processus d'entrée du repreneur, c'est pour cela que nous avons adopté une démarche méthodologique mixte. Cette dernière repose sur *une triangulation des méthodes*. Fortin (1996 : 318) définit la triangulation « *comme l'emploi d'une combinaison de méthodes et de perspectives permettant de tirer des*

*conclusions valables à propos d'un même phénomène* ». La triangulation des méthodes où pour un même objet d'évaluation, différentes méthodes sont employées pour recueillir des informations et en extraire un sens. Ces méthodes sont d'orientation quantitative et qualitative. Dans la deuxième partie, nous allons exposer les résultats de notre étude qualitative.

## **4.2. L'analyse qualitative**

Nos observations pendant l'étude empirique sont l'objet des paragraphes qui suivent. Ces résultats ont été tirés de l'analyse des entretiens que nous avons mené auprès des repreneurs de PME et experts dans le domaine de reprise. Nous allons tenter de relier le concept de légitimité à nos observations en montrant en quoi l'articulation des logiques entre elles peut permettre la reconnaissance de la légitimité du repreneur. Notre objectif est d'établir une modélisation du processus d'entrée du repreneur en se basant sur ce concept de légitimité.

Pour la conduite de notre étude qualitative, nous avons élaboré un guide d'entretien qui est composé exclusivement de questions ouvertes. Ce guide d'entretien a été construit à partir des concepts dégagés de la littérature et des résultats de notre étude quantitative. Il est composé de quatre points essentiels :

1. L'entrée du repreneur dans l'entreprise et la phase de transition ;
2. Le processus d'acceptation du repreneur une fois seul dans l'entreprise ;
3. Les changements engagés par le repreneur dans l'entreprise,

L'analyse de contenu des ces quatre points sera l'objet des paragraphes qui suivent.

### **4.2.1. Analyse de contenu du point 1 : L'entrée du repreneur dans l'entreprise et la phase de transition**

L'entrée du repreneur dans l'entreprise marque le début d'une nouvelle vie pour le repreneur et pour l'entreprise reprise. Ce moment concrétise les efforts et les aspirations du repreneur avant la signature de l'acte de reprise. Il met aussi en contact les différents protagonistes de la reprise.

C'est l'occasion pour le repreneur de « toucher » à la réalité de l'entreprise. Il déclenche le processus de légitimation du repreneur dans l'entreprise.

Le processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur qui coïncide avec l'opérationnalisation de la reprise déclenche le début d'une aventure très risquée pour le repreneur :

*« Dans un premier temps le repreneur devra être sur ces gardes. Il est en situation de faiblesse vis-à-vis de ses clients, ses fournisseurs et vis-à-vis également des salariés. Chacun de ses interlocuteurs va essayer la plupart du temps de renégocier un petit peu les contrats, renégocier en leur faveur à charge du nouveau dirigeant d'être le plus vigilant possible et de savoir s'imposer »(expert).*

Ou bien :

*« Il faut éviter de prendre des décisions trop rapidement, car même si elles sont judicieuses, elles seront mal perçues par le cédant encore en place comme par les salariés. À votre arrivée, vous n'êtes pas encore légitime » (repeneur A).*

La construction d'une légitimité débute avec l'entrée du repreneur dans l'entreprise. Ce travail n'est pas une chose facile mais demande du repreneur beaucoup de temps, de travail et de vigilance car comme le souligne un expert :

*« Le repreneur c'est un homme fondamentalement pressé. Et c'est un piège cette précipitation dans lequel il faut qu'il se garde de tomber absolument. Pourquoi c'est un homme pressé ? : d'abord, parce que quand on reprend une entreprise on est un*

*homme d'actions fondamentalement. Donc, on est habitué à décider et à agir. Puisque comme c'est une entreprise qui devient la sienne, on a envie d'agir à sa façon et pas agir pour le compte d'un tiers. Mais comprenez bien la situation c'est un homme d'action qui pendant un an, deux ans n'a pas agi c'est-à-dire qu'il a traité des dossiers de reprises ...etc.(...) mais en bref n'a pas agi donc quand il signe son affaire la première chose qu'il a envi de faire c'est d'agir donc fondamentalement dès le premier jour il a envi d'agir il a envi de prendre des décisions alors qu'il faut pas prendre des décisions ». (expert)*

Dans la même direction, un repreneur valide les propos de cet expert :

*« je crois que je suis toujours pressé sauf avec le temps j'essai de pondérer, c'est vrai sur le fait qu'on a vraiment envie d'agir pour une fois qu'il n'y a pas de quartier général de l'autre côté de l'océan pour vous ralentir on a envi d'y aller en revanche je me suis gardé de ça parce que justement peut être avec l'âge j'ai compris qu'il fallait attendre et en communiquant avec mes employés je les ai tous réuni le premier jour dans le bureau j'ai parlé d'évolution pas de révolution et je me suis retenu pendant six mois de faire autre chose que suivre le quotidien » (repreneur A).*

Souvent, les repreneurs considèrent la signature après un long parcours de recherches d'entreprise comme un moment de délibération et tombent dans le piège de la précipitation qui engendre des conséquences très graves pour l'entreprise. Le discours de cet expert nous encourage à le croire :

*« Moi j'ai rencontré souvent, on peut prendre une métaphore sportive c'est-à-dire que le repreneur est quelqu'un qui s'est préparé longuement qui a accompli un parcours sportif souvent de haut niveau avec des embuches et des haies de plus en plus hautes. Quand on a connu ce type d'épreuve sportive et quand on passe la ligne d'arrivée en vainqueur c'est-à-dire quand on signe cette affaire après laquelle on court des mois etc. il y a visiblement un sentiment d'euphorie plus ou moins important*

*selon les gens évidemment. Il y a des gens qui sont bien préparé mentalement et psychologiquement et qui ne tomberont pas forcément dans le piège mais c'est effectivement ça peut être aussi un piège au sens où cette douce euphorie des premiers jours peut dans certains cas amener à prendre des décisions inconsidérées. Donc c'est quelque chose dont il faut faire également attention » (expert).*

Les chercheurs affirment qu'il y a toujours un décalage plus ou moins entre l'entrée physique du nouveau dirigeant propriétaire et le moment où il sera en mesure d'exercer la plénitude de sa fonction patronale, de manière efficace et reconnue.

Les travaux de Deschamps (2000) et de Boussaguet(2006) sur les opérations de RPP ont permis de modéliser le processus entrepreneurial dans sa globalité. Boussaguet pour sa part, a réussi à proposer une explication au déroulement du processus de socialisation du repreneur en confrontant les situations empiriques à la théorie. En procédant de la sorte, le processus de légitimation du repreneur comprendra « théoriquement » trois phases bien distinctes.

Les paragraphes suivants ont donc pour objet de comprendre ce qui se passe lors de ces trois phases structurantes du processus de légitimation du repreneur.

Une fois que le protocole de reprise est signé par le cédant et le repreneur, la transaction est finie mais pas le processus entrepreneurial. Il est vrai que la propriété de l'entreprise est reconnue au repreneur par contre le pouvoir de dirigeant ne l'est pas encore, comme l'affirme un repreneur de notre étude :

*« La reprise n'est une pas une fin mais bien le début d'une aventure. C'est pour cela que le repreneur ne doit pas hésiter à se faire accompagner par le cédant, bien que cet accompagnement ne doit pas durer trop longtemps parce qu'il peut empêcher une prise en main de l'entreprise ou créer une confusion dans l'esprit des partenaires. De manière générale, il doit également, savoir s'entourer d'expert » (repneur A).*

Les premiers pas du repreneur dans l'entreprise représentent le début d'une phase très intense et très risquée. C'est le moment pour le repreneur de rentrer réellement en contact avec la réalité (Fisher, 1986). Même s'il est reconnu en tant que propriétaire de l'entreprise par le cédant et le corps social de l'organisation, il souffre de manque de reconnaissance dans sa nouvelle fonction de dirigeant.

La quête de légitimité est particulièrement importante pour le repreneur une fois dans l'entreprise. Sans la reconnaissance et l'acceptation de son « droit de diriger » l'entreprise, il peut échouer. Surmonter les barrières et difficultés qui bloquent le chemin vers la légitimité peut s'avérer difficile, mais il existe des pas à suivre pour dépasser ces obstacles. Ce qui échappe au repreneur une fois dans l'entreprise c'est le pouvoir et l'autorité. Or, le concept de légitimité englobe bien les deux concepts de pouvoir et d'autorité. Pour Max Weber, le pouvoir trouve ses deux sources dans la légitimité et dans la contrainte.

La fragilité de l'entreprise lors d'une opération de reprise nécessite une attention toute particulière de la part du repreneur. Ces actions, son attitude sont jugées dès qu'il intègre l'entreprise. L'entrée dans l'entreprise se fait souvent avec l'établissement d'une période de transition au cours de laquelle le repreneur fait l'apprentissage de sa nouvelle organisation. C'est une période intense, fragile, au cours de laquelle une alchimie complexe de transformation se met en place. Comme le souligne cet expert :

*« Je pense que la transition événementielle doit se préparer(...) alors c'est jamais parfait déjà parce que le cédant n'est pas habitué à céder donc ce genre de cérémonie n'a pas forcément l'habitude d'organiser (...). Je pense que symboliquement il faut le faire, il faut se donner les moyens et ça c'est un travail à mon avis quand la relation entre le cédant et le repreneur est bonne c'est quelque chose qu'il faut organiser de la manière la plus conviviale, la plus factuelle, la plus objective possible » (expert).*

Donc, le repreneur doit mener plusieurs actions en direction des différents acteurs de l'entreprise pour espérer une reconnaissance de leur part.

### **1. Rassurer**

La phase d'intégration du repreneur devenu dirigeant au sein de l'entreprise tout juste rachetée est délicate. Il faut l'aborder avec beaucoup de vigilance car elle peut compromettre tout le processus repreneurial. Face à cet enjeu, le repreneur est amené à rassurer l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Dès les premiers jours, le nouveau dirigeant se doit de mener un certain nombre d'actions.

*« J'ai immédiatement dit aux salariés que j'étais là pour m'inscrire dans la continuité. Il ne faut surtout pas les déstabiliser » (repeneur C).*

A ce stade, le repreneur doit prendre en compte la fragilité du corps social de l'entreprise et saisir toutes les occasions qui lui seront offerte pour rassurer le personnel de l'entreprise. Un travail de psychologie qui attend le nouveau dirigeant. L'instabilité émotionnelle des salariés face à l'entrée opérationnelle du repreneur crée un climat de tension dans l'entreprise. En témoigne cet expert :

*« Evidemment, sauvegarder le moral dans ces conditions n'est pas chose aisée surtout si l'on ne voit pas le bout du tunnel » (expert).*

Cet expert poursuit en précisant :

*« D'une manière générale, les crises sont beaucoup plus difficiles à vivre lorsque les salariés n'ont pas de visibilité sur leur avenir ».*

Avec le temps, les salariés considèrent que les moments de crise sont toujours une opportunité pour les entreprises pour revoir leur mode de management. Rassurer est donc une action indiscutable qui permet d'établir la légitimité du repreneur et facilite son intégration dans l'organisation. Le corps social de l'entreprise reste l'élément le plus hostile dans toutes

les opérations de reprise. Il permet au repreneur une meilleure intégration si celui-ci arrive à apporter confiance et stabilité. La crainte de fermeture ou de délocalisation plonge le corps social dans une situation de stress et de pression, comme nous l'explique ce repreneur :

*« Je crois qu'il y a une chose dans la société industrielle d'aujourd'hui, c'est que les employés craignent les délocalisations. Pour eux les rachats sont souvent l'occasion des fermetures donc on a des gens traumatisés en face de soi. Donc j'ai rassuré et personnalisé avec des questions du type qui suis-je ? Combien j'ai d'enfants ? j'ai essayé d'être personnel le plus vite possible. Je suis un développeur donc je leur a parlé du développement donc vous savez ce n'est pas ça qu'ils veulent entendre. J'ai surtout essayé de rassurer » (repreneur B).*

## **2. Prendre le temps de connaître l'entreprise**

Dans le cas de création d'entreprise, Hannan et Carroll (1992) souligne que *«le défaut de légitimité provient du manque de connaissance et de compréhension concernant la nouvelle organisation »*. Ce défaut de légitimité est du essentiellement au manque de visibilité que les acteurs en place établissent sur l'entreprise. Dans le cas d'une RPP, ce manque de visibilité est nourri par les acteurs de l'organisation sur la personne du repreneur. D'ailleurs, la peur de l'inconnu pousse le corps social de l'entreprise à presser le repreneur pour communiquer son projet d'entreprise, comme le souligne un repreneur :

*« Alors encore une fois je reviens sur mes barons. J'ai été sous la pression des barons. Ils voulaient savoir ce qui allait se passer. Les autres ne posaient pas trop de questions. Moi je me suis refusé à dévoiler mon projet de reprise initialement tout simplement parce que j'estimais qu'avant de finaliser mon projet il fallait que je connaisse mieux l'entreprise, que je rentre au cœur de l'entreprise et que je comprenne la dynamique de celle-ci. Par contre ce que j'ai fait, j'ai rapidement communiqué avec mes collaborateurs et l'ensemble de la société sur la façon dont je concevais notre collaboration justement » (repreneur D).*

Donc, la connaissance de l'entreprise est la clé d'un bon début dans l'entreprise. Elle est axée sur la connaissance de son fonctionnement interne et externe. Le cédant contribue en grande partie à l'initiation du repreneur dans cette connaissance. Il joue un rôle prépondérant que le repreneur doit intégrer dans son mode de gestion. La théorie de la réduction de l'incertitude (Mignerey et al., 1995) est généralement utilisée pour avancer l'idée que les individus recherchent des informations lorsqu'ils rencontrent une incertitude dans leur environnement (Berger et Calabrese, 1975).

Le manque de connaissances que tout repreneur ressent une fois dans l'entreprise fait de lui un acteur observateur de tout ce qui se passe dans l'entreprise. L'attitude d'observateur va lui permettre d'activer l'apprentissage de l'organisation. Les sources de cet apprentissage sont les pratiques du cédant, la documentation et les rapports avec les salariés.

Un repreneur qu'on a rencontré au début de notre étude exploratoire affirme que son entrée dans l'entreprise s'est faite d'une manière assez normale c'est-à-dire il a choisi de ne rien changer pendant les deux premières années. Il a consacré cette période à l'observation complémentaire avant de changer effectivement l'organisation, la stratégie, système informatique...

Ces deux années lui ont permis une prise en compte et une assimilation des processus de l'entreprise, une analyse des compétences, des matériels... . Pour lui, une transition réussie passe par la bonne compréhension du fonctionnement de l'entreprise. Dans ce sens, il rajoute :

*« Il ne faut pas brusquer les choses, il faut être admis dans l'équipe. Dans une petite structure comme la nôtre de 11 personnes, il faut pouvoir se faire admettre et se faire respecter. On ne change pas comme ça les choses au risque de casser l'outil »*  
(repeneur B).

La compréhension de l'entreprise va permettre au repreneur de prendre de bonnes décisions par la suite. Or, un manque de connaissance de l'entreprise a des conséquences néfastes sur le bon fonctionnement de l'entreprise :

*« C'est fondamentalement paradoxale effectivement. C'est une question presque de bon sens. On peut s'étonner qu'effectivement, c'est fréquent. Les repreneurs à mon sens ne passent pas suffisamment de temps auprès de leurs collaborateurs quels qu'ils soient d'ailleurs. Si l'entreprise est petite, il faut qu'ils aillent sur le terrain, qu'ils comprennent l'entreprise. Dans 90 % des cas les repreneurs n'ont pas eu accès à l'entreprise c'est-à-dire qu'ils ne connaissent pas les gens, ils ne savent pas la façon dont l'entreprise fonctionne, ne connaissent pas la façon opérationnel dont le résultat de l'entreprise se fabrique, ne connaissent pas les attentes et les besoins des collaborateurs, donc tout ça. Si on veut aller vite et si on veut récupérer cet investissement, il faut passer du temps auprès des gens pour comprendre le fonctionnement de l'organisation, parce que quand on débarque dans l'entreprise, on ne sait pas comment ça fonctionne.. Donc, il faut consacrer ce temps suffisant à la découverte de l'entreprise et à la compréhension des mécanismes techniques et humains. » (expert).*

Ou bien :

*« Moi en intégrant l'entreprise, je ne voulais pas jouer le cow boy. J'arrive en disant on va faire ça ça ça, les nouvelles stratégies machin(...). Je n'ai pas jugé bonne cette méthode. Moi j'ai pensé à ne pas traumatiser les gens, traumatiser les clients. Il faut les rassurer et s'il y a des ajustements à faire on le fera quand les « mecs » ont bien suivi » (repreneur B).*

De Freyman (2009) souligne que l'observation est la clé d'un bon début dans l'entreprise. Cette phase d'observation se concrétise à travers quatre actions :

- apprendre le fonctionnement de l'organisation (connaissances générales de l'entreprise) ;
- saisir la réalité de l'entreprise ;
- établir un diagnostic de l'entreprise (état des forces et de gouvernance) ;
- et enfin, construire les convictions et l'image de soi.

La compréhension de l'entreprise reste un élément primordial pour la réussite du processus d'apprentissage du repreneur qui va lui permettre d'éviter de prendre de mauvaises décisions par la suite. Ce fut le cas pour ce repreneur :

*« Dès mon entrée dans l'entreprise, j'ai déclenché un processus d'apprentissage surtout l'accompagnement du cédant. J'étais dans une phase d'observation et d'apprentissage. Je suis les conseils du cédant et je regarde sa façon de travailler et surtout j'observe le comportement des salariés dans l'entreprise » (repeneur A).*

Les conditions de transparence et de collaboration mutuelle ont favorisé efficacement un terrain favorable à un apprentissage organisationnel de haut niveau et une reconnaissance du repreneur. Or, d'après la sociologie des organisations, c'est l'accès au concept de légitimité qui aide à réguler les relations de pouvoir en permettant un travail de collaboration. L'élaboration de cette légitimité nécessite d'être soutenue par des apprentissages. Ces apprentissages ont un caractère éminemment culturel :

*« Quand j'ai intégré l'entreprise, je connaissais rien de son fonctionnement, ses salariés, ses partenaires externes...J'étais obligé de faire beaucoup d'efforts pour m'approprier sa culture. » (repeneur D).*

Le tableau suivant trace les différentes questions que le repreneur doit traiter pour une bonne compréhension de l'entreprise.

**Tableau 34 : Les actions prioritaires du repreneur après intégration de l'entreprise.**

<b>Observation des comportements</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Quelle est l'attitude du personnel envers le travail qui lui est confié ?</li><li>❖ La répartition actuelle des responsabilités, des charges de travail est-elle bien acceptée ?</li><li>❖ Y a-t-il des conflits internes ? Quelles en sont les causes ? (problèmes d'hommes ou de fonctions mal définies)</li><li>❖ Quelle est l'attitude du personnel envers la maîtrise et l'encadrement ?</li><li>❖ Y a-t-il eu, dans le passé ou récemment, des réclamations, de quelque ordre que ce soit (conditions de travail, information, mise en place d'une représentation du personnel, ...) ?</li><li>❖ Y a-t-il un esprit "maison" ou non ?</li><li>❖ Y a-t-il des syndicats ? Sont-ils organisés ? systématiquement opposés ou participatifs ?</li><li>❖ Quelle est l'histoire sociale de l'entreprise ?</li><li>❖ Comment les 35 heures ont-elles été appliquées ?</li></ul>
<b>Etude des motivations</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Pourquoi les salariés travaillent-ils dans cette entreprise ?</li><li>❖ Est-ce uniquement pour le salaire ou parce qu'ils sont attachés à l'entreprise dont ils apprécient l'image et la qualité des produits ?</li><li>❖ Quel est le système d'intéressement (participation, prime de rendement, 13ème mois, ...)</li><li>❖ Y a-t-il, de façon plus générale, un système de promotion et de formation permanente ? Comment est-il organisé ?</li><li>❖ La promotion s'est-elle faite à l'ancienneté ou en fonction des compétences de chacun ?</li><li>❖ A-t-on eu besoin de faire appel à du personnel extérieur ?</li></ul>
<b>L'organisation interne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Quelles sont les méthodes de travail ?</li><li>❖ Comment sont réparties réellement les tâches ?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ L'information circule-t-elle bien ? Laquelle ? Et comment ?</li><li>❖ Y a-t-il un contrôle des tâches par rapport à des objectifs préalablement fixés ?</li><li>❖ L'entreprise connaît-elle ses coûts ?</li></ul>
--	---

**Source : APCE, Créer sa boîte (2010)**

### *3. L'entente entre le cédant et le repreneur*

A la différence d'une cession brutale où le départ du cédant de l'entreprise est immédiat, une période de transition a l'avantage de permettre au cédant de vivre la transmission avec moins de souffrance, d'arrachement et d'accepter de transférer autre chose que des ressources matérielles prévues dans le contrat : son savoir, ses compétences. Autrement dit, le pouvoir de direction à son remplaçant. Mais en réalité, cela lui demande très souvent de produire un effort qui apparaît psychologiquement très difficile, surtout lorsqu'il s'agit des fondateurs de l'entreprise. Il est en effet très difficile pour lui de mettre fin à des années de travail alors qu'il a centré sa vie sur son activité professionnelle. Il est douloureux de faire face à une réalité présente sur laquelle il n'a pratiquement plus de prise. Autrement dit, il n'est pas aisé pour le cédant de renoncer au pouvoir quotidien, de se dégager de son rôle de chef d'entreprise pour être relégué dans un rôle non décisionnel, au moment de la période de transition.

Or, l'un des objectifs de la phase de transition est de permettre au repreneur une meilleure intégration dans son entreprise. Cette meilleure intégration facilite l'imposition du repreneur dans celle-ci. Et pourtant, la coopération du cédant n'est pas gagnée d'avance pour le repreneur. S'il est vrai que la transition est une période d'accompagnement du repreneur par le cédant, elle est aussi une période de désengagement de celui-ci.

C'est à Freud que nous devons la notion de « travail de deuil », lequel consiste à se détacher, dans un temps plus ou moins défini, de l'être perdu. L'expression a fait son chemin. Elle est couramment utilisée, notamment par les spécialistes qui s'emploient à aider les personnes endeuillées à surmonter ces passages difficiles. Certains parviennent naturellement et d'autres

avec l'aide de médecins, de psychiatres ou de psychologues, grâce auxquels ils tentent d'accepter la perte et de réinvestir dans une nouvelle vie. Et enfin, ceux qui s'enfoncent dans leur chagrin comme s'ils refusaient à jamais d'en sortir.

Dans le cadre d'une reprise, le travail de deuil comme le soulignent Gueye et Bah (2003) est double puisqu'il concerne l'entreprise comme objet d'attachement mais également l'apport symbolique que la possession de cet objet procure : statut et image sociale

*« Ben, j'ai été confronté à un cédant qui voulait partir avant la fin de la phase de transition. Je crois qu'il était pressé de partir parce qu'il voulait faire autre chose » (repreneur A).*

Ou aussi :

*« on s'est fixé une période de 100 jours d'accompagnement, entre le moment où on a eu le closing, la vente a eu lieu fin mars 2006 et fin décembre 2006, il me devait entre guillemets « 100 jours » [...] On s'est mis d'accord sur des vacances. Malheureusement pour des raisons que je m'explique pas très bien visiblement il n'a pas souhaité le faire il est parti très rapidement(...) » (repreneur D).*

À ce stade de la reprise, le cédant doit arriver à comprendre qu'il assume de nouveaux rôles et s'en tenir à une fonction d'accompagnant (ou de « mentor ») ; c'est-à-dire accepter de passer d'un rôle de pouvoir à un rôle de conseil. En d'autres termes, le cédant doit non seulement l'accepter mais surtout le faire savoir à son personnel qui ne saurait dans le cas contraire à qui se confier et qui dirige réellement la société. De plus, à ce moment là, c'est souvent pour lui la dernière occasion d'évoquer le passé et de préparer l'avenir de l'entreprise qu'il a fondée. Mais, de cela, il faut qu'il s'en convainque pour passer au mieux le cap psychologique de l'après cession.

*« Le cédant était présent dans l'entreprise le jour de mon arrivée. À tous les instants, il a travaillé, il a fait du commerce, il a réglé des problèmes techniques, il a bossé comme un salarié, je lui ai donné un contrat de salarié, j'avais besoin d'être formé sur plein de choses et il m'a formé » (repreneur A)*

Ou bien :

*« Il avait fixé 6 au départ mais il est resté 10 mois parce que j'ai souhaité qu'il reste longtemps. Je ne me sentais pas encore prêt et il est parti quand je me suis senti prêt. Et lui aussi avait besoin de partir. Ça c'est fait en bonne intelligence, à un moment donné, je n'avais pas besoin de lui dire qu'il faut que tu t'en ailles et lui aussi il n'avait pas besoin de me dire, et puis voilà moi j'avais besoin d'apprendre suffisamment sur la société » (repreneur B).*

Les relations entre le cédant et le repreneur vont être décisives pour le management ultérieur de la reprise. Si elles sont tendues, les salariés le remarquent et ont du mal à ne pas être troublés. Le repreneur doit faire attention et prendre les mesures nécessaires afin d'éviter l'instauration de doutes dans le corps social de l'entreprise :

*« J'avais négocié que le cédant m'accompagne trois jours par semaine les trois premiers mois, deux jours par semaine les trois mois suivants et un jour par semaine les autres mois suivants. Je me suis très vite rendu compte que l'accompagnement de cédant serait limité puisque à chaque fois je proposais quelques choses c'était une mauvaise idée, chaque fois que je posais une question, je connaissais rien et il ne comprenait même pas pourquoi il avait vendu la société. C'était donc assez chaud. J'ai très vite pris la décision d'arrêter la phase d'accompagnement parce que c'était vraiment nuisible. Il y a des relations avec des salariés très très nuisibles. Et j'ai l'intime conviction que si j'avais continué la période d'accompagnement, je ne me serais jamais positionné auprès du reste des salariés. Donc j'ai arrêté, ce qui a été l'élément déclencheur pour tout vous dire, c'est lorsque le cédant est venu me voir un*

*matin et m'a lancé : ah, j'ai une superbe affaires pour vous mais je vous la donne si vous me donnez 3 % du chiffre d'affaires alors là j'ai dis non on ne va pas le faire » (repreneur D).*

Le cédant accepte donc de laisser l'autorité et le pouvoir à son successeur, afin de ne pas nuire au bon déroulement de la reprise. Cette période de transition est importante pour tous les acteurs de la transmission (cédant, repreneur, salariés, partenaires), mais ne doit pas, aux dires des spécialistes, excéder six mois. C'est aussi une remarque qui ressort de notre enquête comme facteur de réussite d'une opération de reprise.

*« La transition pour faire simple est potentiellement conflictuelle donc il faut s'attendre à prendre un certain nombre de précautions. Il faut baliser cette période de transition contractuellement en termes de durée, ça va être de 3 mois, 4mois, 5 mois ou 6 mois. Je pense qu'il ne faut pas aller au-delà de 6 mois. A partir de 6 mois on voit les conflits poindre ça aussi c'est une observation pratique sur le terrain. A partir de 6 mois même si on a des gens qui sont de bonne composition, il y a des conflits qui apparaissent. Donc il faut à mon avis faire en sorte que cette transition soit inférieure à 6 mois. Donc il faut baliser la durée et il faut baliser la densité, on commence en général par un certain nombre de jour par semaine qui vont ensuite en décroissant. Il faut définir le contenu de la transition c'est-à-dire Qu'est ce qu'on attend du cédant pendant cette période ? Alors, c'est transmettre du savoir faire, c'est transmettre le savoir, c'est réaliser une mission particulière : une mission d'organisation d'ateliers par exemple. Mais il faut définir très précisément le contenu de ce que va être la transition ? Quel est l'objectif de cette transition ? Parce que s'il n'y a pas d'objectifs, il n'y a pas de raison d'y être. » (Expert).*

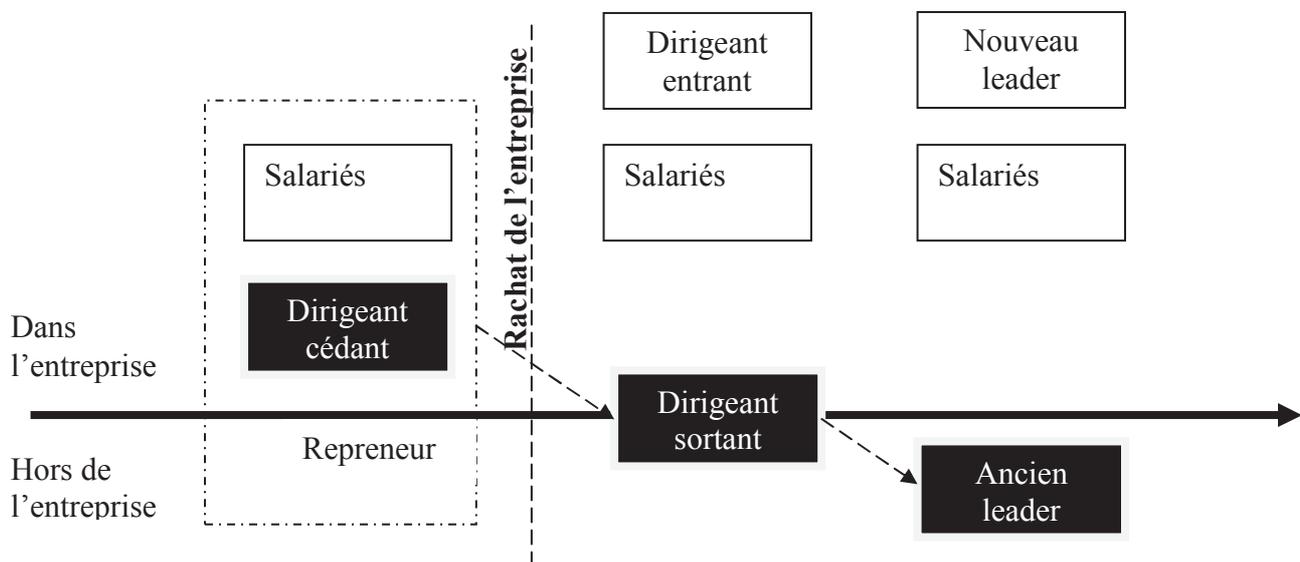
Après une reprise, quel que soit le type d'entreprise et les circonstances de l'opération, on assiste généralement à une période de "flottement". Pour réussir l'opération, le repreneur doit :

- se substituer à l'ancien dirigeant et tenir son rôle ;

- mettre à profit cette période de cohabitation pour prendre les mesures susceptibles d'assurer son leadership tant à l'égard des salariés qu'envers l'extérieur.

Il doit aussi rassurer, conforter sa connaissance de l'entreprise, prendre des premières mesures qui prouveront son aptitude à diriger. Boussaguet (2005) a établi un schéma qui résume la sortie progressive du cédant dans le contexte d'un processus de socialisation repreneuriale :

**Figure 19. La sortie de rôle du cédant**



Source : S. Boussaguet (2005 :259)

Comme le souligne De Freyman (2009), « le cédant est la personne clé de cette première phase post-acquisition. Ses rôles sont donc multiples et centraux pour son bon déroulement. Il y a, tout d'abord, celui d'agent socialisant, rôle directement rattaché à l'un des objectifs de recherche de continuité. En effet, au-delà de la présentation formelle des collaborateurs, la qualité de la relation obtenue avec le repreneur peut être un élément fondamental de la réussite ».

La phase d'établissement de la légitimité demande du repreneur plus de temps et de préparation. Les rôles à jouer par le repreneur conditionnent la poursuite du processus repreneurial. Il est appelé à rassurer l'ensemble des partenaires de l'entreprise et à comprendre celle-ci. Car la légitimité est un lien de reconnaissance qui exige la proximité, et qui se fabrique au sein d'un collectif. Autre élément à ne pas négliger pendant cette phase du processus de légitimation, il concerne l'établissement d'une bonne relation avec le cédant.

#### **4.2.2. Analyse de contenu de point 2 : Le processus d'acceptation du repreneur une fois seul dans l'entreprise**

Le départ du cédant de l'entreprise annonce la fin de la période de cohabitation et la prise effective de la direction de celle-ci par le repreneur. Ainsi, le nouveau dirigeant exprime un réel besoin de prendre les rennes de l'organisation et, être reconnu comme le nouveau leader. Le défi majeur pour lui est de maintenir sa légitimité dans l'entreprise.

Maintenir ou développer sa légitimité n'est pas une chose facile pour le repreneur. Lamarque et Story (2009 : 205) affirment que *« la légitimité ne s'acquiert pas avec le rachat de l'entreprise, elle se démontre. Aussi légitime soit-il à ses propres yeux, le repreneur devra être perçu comme tel par les tiers, et en premier lieu par le corps social »*. Du coup, le repreneur doit entretenir des bonnes relations avec toutes les parties prenantes et de s'assurer de leur adhésion dans le projet d'entreprise :

*« C'était un peu dur après le départ du cédant. J'étais seul pour diriger l'entreprise et garder une bonne ambiance au sein de l'équipe » (repreneur C).*

Sans le maintien de la légitimité, le repreneur n'aurait pu exercer son pouvoir de direction dans l'entreprise et se maintenir comme le leader. De ce fait, la présence et les prises de décisions s'avèrent être une redoutable arme de maintien de la légitimité une fois que le cédant quitte l'entreprise :

*« J'étais vite amené à prendre des décisions d'ordre opérationnel dans l'entreprise une fois que le cédant a quitté l'entreprise. C'est très important car ça permet de valider votre présence et d'assurer la continuité de la boîte » (repreneur B).*

Le repreneur doit adopter une attitude claire rationnelle et organisée, s'il veut mettre en place une autorité naturelle basée sur la confiance. Celle-ci semble indispensable pour que la communication entre les acteurs puisse continuer à produire du lien.

*« Le départ du cédant a été une occasion pour préparer un pot de départ. C'était donc l'occasion pour matérialiser le départ définitif du cédant et surtout aux yeux de mes salariés de légitimer ma position en tant que chef d'entreprise. J'ai essayé d'expliquer clairement mon projet et rassurer les partenaires sans pour autant rentrer dans les détails » (repreneur D).*

Le maintien de la légitimité du repreneur peut être assuré par la diffusion des messages de continuité, comme le souligne ce repreneur :

*« J'ai repris le bureau du cédant et on a continué à travailler normalement comme avant. C'est tout ce que j'ai fait après le départ du cédant » (repreneur A).*

Pour montrer qu'il sait parfaitement piloter l'entreprise et qu'il sait où il va, le repreneur n'a pas besoin de dévoiler tous les secrets de son projet d'entreprise. Il faut juste se contenter de donner les grandes lignes directrices et surtout des objectifs réalistes qui vont guider l'ensemble des collaborateurs et leur donner l'assurance de sa fiabilité :

*« [...] à l'arrivée du repreneur, je pense que de manière toute aussi symbolique il faut qu'à un moment donné le repreneur exprime là où il va emmener l'entreprise et le corps social de l'entreprise [...] exprimer le projet de l'entreprise c'est-à-dire voilà où je vous emmène ? Objectifs à poursuivre... etc. » (expert).*

La communication auprès des partenaires reste le mot d'ordre de cette phase du processus de légitimation. Dans ce sens, nous pouvons dire que plus les personnes communiquent, partagent des choses, plus les transferts d'informations seront riches. La proximité entre les personnes favorise la communication, comme nous le dit ce repreneur :

*« Ben en parlant beaucoup avec eux en allant sur le terrain, j'ai senti que j'étais très proche d'eux et je crois qu'eux aussi ont apprécié mon comportement. » (repreneur D).*

Le repreneur est amené à prendre des décisions tous les jours et il doit les assumer seul. S'il commence à trop montrer ses hésitations et ses doutes, il risque de perdre sa crédibilité. Par contre, il peut analyser ses points faibles et observer leurs répercussions sur son management. En essayant d'instaurer une qualité de communication et d'écoute égale à l'ensemble du corps social, il renforce son autorité et sa légitimité. Cet aspect de la communication est à souligner car, d'après Watzlawick et al. (1972), *« toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tel que le second englobe le premier et par suite est une méta communication »*.

Dans les opérations de reprise, particulièrement les reprises externes, la confiance constitue un facteur clé de succès, qu'il s'agisse de la confiance dans la relation entre cédant et repreneur, celle entre le repreneur et les salariés ou entre le repreneur et les partenaires extérieurs (Picard et Thévenard-Puthod, 2004a). Nous reprenons la définition de Bidault et Jarillo (1995 :113) selon lesquels *« la confiance est la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables »*. Bennis (1985) en la présentant comme *« l'unité de mesure de la légitimité du chef par rapport à ses collaborateurs qui peut ni s'exiger, ni s'acheter mais qui doit se gagner »* (cité par Ben Amor, 2004 : 8). Dans la vie économique, la confiance entre acteurs économiques est un facteur fondamental de la performance économique. C'est un facteur central de la réussite des entreprises mais aussi de leur capacité à développer des organisations complexes (Fukuyama, 1994).

Pour que le repreneur tire profit de la communication, il faut qu'elle soit basée sur la confiance. Cette dernière se construit réciproquement, explique cet expert :

*« Les partenaires sentent cette confiance qui peut être témoignée du repreneur, donc confiance réciproque quand ça fonctionne » (expert).*

La confiance permet de créer du lien, d'échanger. On peut la mettre en lien avec les notions de respect mais aussi de délégation. Hors situations d'urgence, le compromis réaliste entre le repreneur et l'ensemble des acteurs de l'entreprise est de se donner le temps de se découvrir réciproquement, en travaillant ensemble, en passant du temps ensemble – ce qui favorise la confiance – avant de prendre des décisions stratégiques. Cet expert insiste sur l'importance de donner confiance aux différents partenaires de l'entreprise :

*« Pour la réussite de la reprise, il est nécessaire que la « greffe » repreneur – entreprise, ses composantes et ses partenaires, prenne. Le repreneur devra, en outre, se consacrer à l'écoute et au dialogue, afin de « donner confiance » :*

- *aux salariés, en exposant clairement ses choix d'organisation et en expliquant sa stratégie pour l'entreprise,*
- *aux partenaires habituels, sous-traitants, clients et fournisseurs,*
- *aux banques et partenaires financiers de la reprise, par une information régulière (tableaux de bord, suivi du déploiement du plan stratégique de reprise), notamment en cas de fléchissement éventuel (et classique) lors de la première année » (expert).*

Bernoux (1995 :177) souligne qu' *« effectivement pour les sociologues, la détermination des comportements seulement à partir des stratégies des acteurs ne permet pas d'appréhender avec suffisamment de précision la création ou l'acceptation de la coopération. D'où aussi la question du lien social, qui passe par la confiance »*. Ainsi, la confiance se gagne, s'entretient et elle est bien un outil indispensable pour le repreneur qui veut faire accepter ses décisions. Or, l'instauration de cette confiance peut prendre du temps car les partenaires restent malgré ça très vigilant et interprètent les actions du repreneur.

Plus la confiance mutuelle est importante, mieux l'ensemble des partenaires de l'entreprise sont à même de se comprendre, d'échanger des informations, de se mettre d'accord et de prendre des décisions. Le statut du leadership du repreneur trouve sa raison dans cette confiance entre les acteurs de l'entreprise. Or, ce statut de leadership n'est pas figé dans le temps. C'est un statut qui se travaille chaque jour.

Dans le même sens, McGregor(1960) a établi une analyse du leadership pour répondre à la question suivante : « *est-on, dès la naissance, un chef promis à la réussite ou bien le devient-on ?* ». Les résultats de cette analyse prouvent qu'avant 1930, le leadership était considéré comme propre à l'individu. Il était généralement admis qu'un nombre très limité de personnes possédait les traits et les qualités nécessaires pour devenir un leader. Grâce aux recherches sociologiques, des idées bien différentes sur la nature du leadership ont pu être présentées. Quatre variables s'appliquent au leadership :

- Les caractéristiques du leader (honnêteté, ambition, jugement...) : certaines qualités propres au leadership sont des talents et des attitudes qui peuvent s'acquérir ou que l'apprentissage peut améliorer (pouvoir d'organiser, résolution des problèmes, accepter les responsabilités, pratiquer des interactions sociales...);
- Les attitudes, besoins et autres caractéristiques personnels de ceux qui le suivent;
- Les caractéristiques de l'organisation dans laquelle travaillent le leader et ceux qui le suivent ;
- Le milieu social, économique et politique : les valeurs sociales, les conditions économiques, le niveau de vie, le niveau d'éducation de la population exercent beaucoup d'influence sur les leaders.

Le leadership ne serait donc pas une propriété de l'individu, mais une relation complexe entre ces variables. De son côté, Aubert (1991) explique que le leadership se base sur trois éléments dominants :

- **la vision** : le leader est celui qui sait non seulement où il veut aller mais où il faut aller;
- **la confiance** : le leader est celui qui sait communiquer sa confiance à son groupe;
- **l'adhésion** : le leader est celui qui parvient à obtenir l'adhésion active, intelligente et ardente de tous, la réalisation des objectifs de l'entreprise.

On peut dire que le leadership jouit d'une autorité charismatique. Cette qualité recouvre la capacité à communiquer à double sens (transmettre des messages et surtout écouter), à mobiliser, à entraîner vers un projet commun, une vision à moyen et long terme. Elle concerne la capacité à s'affirmer et à affirmer sa position, ses décisions, ses objectifs, dans le respect d'autrui, et sans conflit. Ce qu'on peut aussi appeler « le courage managérial », qui pousse à dire au lieu de se taire, à intervenir au lieu de laisser faire, à décider et agir au lieu d'attendre.

Il est donc essentiel pour un repreneur de veiller à ce que son autorité soit assise sur un pouvoir affirmé. Nous pensons qu'il s'agit là essentiellement d'une relation de qualité à l'intérieur de l'entreprise et à tous les échelons du pouvoir. Cela paraît plus facile dans les petites structures, où le patron s'adresse en général directement et fréquemment à l'ensemble de ses salariés, où il est visible, perceptible dans ses postures où son simple comportement inspire confiance et adhésion.

*« Il était plus facile pour moi de m'adresser à l'ensemble des salariés car notre structure est plus petite. Donc, dès que j'ai une information à faire passer à un salarié je m'adresse directement à lui. Ça a été très important pour créer une relation de confiance avec les salariés (repreneur A).*

La prise de décision dans l'entreprise est la première fonction d'un repreneur. Une fois seul, ce dernier doit assumer pleinement la fonction de dirigeant pour ne pas provoquer des doutes chez les partenaires de l'entreprise. L'exercice de cette fonction permet au repreneur d'imposer son autorité au sein de l'entreprise.

Le départ du cédant laisse au repreneur naturellement la place de dirigeant dans l'esprit des partenaires de l'entreprise. Cela suppose que le repreneur soit parvenu à s'affirmer pleinement dans son nouveau rôle de leader dans l'entreprise, rôle établi lors dans la première phase du processus de légitimation. Le maintien de cette reconnaissance demande du repreneur :

- L'établissement d'une communication interne efficace ;
- L'instauration de la confiance entre acteurs ;
- La prise de décision opérationnelle dans l'entreprise.

#### **4.2.3. Analyse de contenu du point 3 : Les changements engagés par le repreneur dans l'entreprise**

Le repreneur à un moment donné a besoin de mettre en place son projet d'entreprise. Restant pendant des mois sans prendre aucune décision stratégique dans l'entreprise, il commence à se sentir capable d'affronter tout le corps social de l'entreprise. Il rentre dans ce qu'on appelle une période de défense de légitimité.

Dans l'entreprise reprise, le repreneur est le garant de son bon fonctionnement. Ainsi, le repreneur compose avec plusieurs acteurs pour mettre en place un nouveau mode d'organisation qui respecte son projet de reprise. Or, les dysfonctionnements sont fréquents quand les choix stratégiques du repreneur ne sont pas reconnus.

*« Très souvent après la reprise, les repreneurs n'ont qu'une idée en tête c'est de réaliser les changements et les améliorations auxquels ils ont pensé pendant toute la période de négociation. Mais il faut surtout se hâter de prendre le temps, ne rien bouleverser ne rien casser. La bonne marche est l'organisation d'une entreprise et celle d'une TPE repose souvent sur un équilibre précaire et le repreneur doit garder en tête que si l'entreprise qu'il reprend est une belle opportunité et fonctionne bien c'est que sans doute l'ancien dirigeant a su faire les bons choix » (expert).*

Dans le cas d'une PME, la mise en cause de la légitimité du repreneur peut avoir des conséquences dramatiques. Le repreneur est considéré comme le garant d'une stabilité au sein de l'entreprise. De nombreuses études montrent que les valeurs d'une entreprise sont d'abord portées par son dirigeant. La raison en est simple : le corps social de l'entreprise a tendance à se conformer et/ou à anticiper les réactions prévisibles du dirigeant. Du coup, le repreneur doit consolider son pouvoir dans l'entreprise pour qu'il devienne une source importante de mobilisation et d'impulsion.

Aux dires des repreneurs et experts, l'engagement des changements dans l'entreprise doit provoquer l'adhésion de l'ensemble de ses partenaires. Or, *l'adhésion ne s'obtient pas sans informer les salariés et leur expliquer le bien-fondé des changements. Elle repose sur la mobilisation de toutes les énergies autour d'un même objectif : transformer l'entreprise :*

*« Moi j'aime bien travailler en équipe, je responsabilise les individus qui deviennent responsable du résultat et pas uniquement de l'exécution. Alors que le cédant était un autocrate qui décidait de tout. Donc en faisant ce changement de management que j'ai essayé de faire avec modération parce que c'est pas évident culturellement de changer ça.[...] je me suis vite aperçu des collaborateurs qui adhéraient et qui arrivaient dans mon bureau avec des idées, des forces de proposition et en fait ça c'est fait presque naturellement » (repreneur A)*

D'autres repreneurs insistent sur la communication pour faire accepter les changements dans l'entreprise.

Selon Walter (1996), la communication interne poursuit deux objectifs fondamentaux : véhiculer des informations nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et coordonner les rôles des différents membres de l'organisation. Un troisième objectif peut toutefois être poursuivi par l'organisation via sa communication interne : celui de faire partager des valeurs communes à l'ensemble des salariés de l'organisation.

Au-delà de la transmission d'informations utiles ou de la compréhension des objectifs organisationnels, la communication interne « *participe à la construction collective d'une définition commune et acceptée de la situation* » (Mucchielli, 2001). Le repreneur s'appuie sur cette communication pour se faire accepter par le corps social de l'entreprise le changement.

Le repreneur, le changement et la communication sont si intimement liés qu'il n'est vraiment pas possible de réussir sans des compétences de communication bien développées. Une partie de la réussite dans la gestion du changement réside dans la capacité du repreneur à choisir les bons canaux de communication qui correspondent au contexte et qui permettent d'exprimer les messages correctement.

Le repreneur a pour pierre angulaire l'aptitude à communiquer. Lorsque nous employons le mot communiquer, nous faisons référence non seulement aux mots qu'on utilise pour transférer des informations factuelles à l'autre, mais aussi à d'autres « messages » qui sont envoyés ou reçus :

*« La communication au sein de l'entreprise revêt une grande valeur stratégique. Elle s'effectue donc en fonction des objectifs des individus et de ceux qu'ils prêtent à leurs correspondants. » (expert).*

Le repreneur communique :

- un sentiment de confiance et de contrôle (ou leur absence) aux employés.
- ses propres sentiments à l'égard du changement.
- la mesure dans laquelle il doute de la capacité des employés à gérer le changement.
- un sens du but et de l'engagement (ou leur absence).
- la mesure dans laquelle il accepte les réactions et les sentiments des employés.
- les attentes en matière de comportements qui sont considérés comme appropriés ou inappropriés (rumeurs, discussions de couloirs).
- la mesure dans laquelle il est « concerné » par la situation des employés.

Il est clair que si le repreneur communique efficacement, il aura l'occasion d'envoyer des messages qui diminuent la résistance et d'encourager la transition à travers les changements de manière plus efficace et positive. En revanche, s'il ne réussit pas dans la communication avec les employés, même les *petits* changements peuvent aboutir à des problèmes assez importants.

*« Pour ma part, j'ai toujours eu la chance de ne pas être face à un tel dilemme (résistances au changement). La raison est qu'avec le management participatif, vous n'êtes plus seul à prendre des décisions. Chacun apporte son point de vue et les solutions se construisent au fur et à mesure. Mais si on est dans l'obligation de trancher, on doit tenir compte de plusieurs paramètres, notamment expliquer le pourquoi de cette décision. Le fait que les collaborateurs sentent que les dirigeants prennent des décisions sans les consulter est frustrant. D'où la résistance. C'est pourquoi la communication est primordiale » (repreneur C)*

Ou bien :

*« C'est vrai que je parle beaucoup à mes collaborateurs. C'est un petit peu normal car j'attends toujours de retour de leur part. Ce qui crée une dynamique qui est intéressante. Donc mon boulot est coordonner le changement avec eux » (repreneur C).*

Lorsque le repreneur travaille en équipe tout en gardant l'autorité de décision dans l'entreprise, il donne une légitimité à ses actions. Comme le souligne cet expert :

*« C'est pourquoi le travail d'équipe est important; il permet d'entretenir un bon esprit et donc de parer collectivement à des situations incertaines ou difficiles. Il est essentiel de laisser s'exprimer toutes les attentes. Il convient de les écouter et dans la mesure du possible d'y répondre. Si on ne peut apporter une solution concrète et sûre,*

*il faut se contenter d'être très attentif en faisant preuve de l'empathie la plus sincère possible. De même qu'il faut jouer franc-jeu quand il s'agit d'annoncer ou de prendre une décision difficile » (expert).*

## *Conclusion chapitre 4*

**Ce quatrième et dernier chapitre visait à rendre compte de notre étude empirique.**

Dans la première partie, nous avons présenté les résultats de notre étude quantitative. Le premier résultat de cette étude réside dans l'établissement d'une typologie des reprises dans le contexte Finistérien. Le point essentiel de cette typologie concerne la parfaite corrélation entre la période de transition et la performance globale de l'entreprise. Les trois typologies sont :

- **Reprises avec performance globale satisfaisante** : elles regroupent les transitions comprises entre 3-6 mois et concernent généralement des entreprises de taille moyenne (20-49 salariés) ;
- **Reprises avec performance globale moyennement satisfaisante** : elles touchent l'absence de transition et concernent des entreprises plus grandes (plus 50 salariés et plus 1 millions de CA) ;
- **Reprises avec une performance globale insatisfaisante** : elles concernent des durées de transition de – 3 mois et + 6 mois.

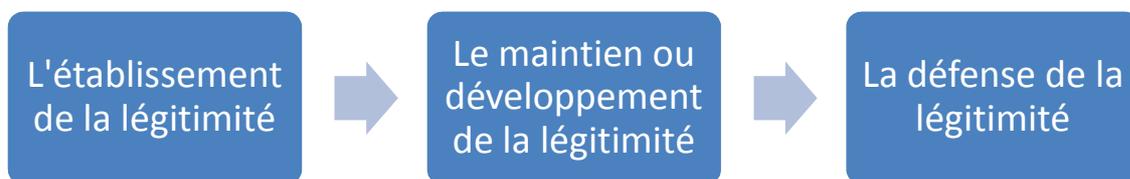
Le deuxième résultat de cette étude concerne les changements provoqués par le repreneur dans l'entreprise après reprise et les impacts sur la performance globale. Nous avons essayé de montrer la relation entre ces changements et la durée d'attente pour les déclencher. Nous avons trouvé que la liaison statistique est très significative entre ces deux variables. Du coup, la durée d'attente semble avoir un impact important sur la performance globale de l'entreprise.

Nous avons exposé les résultats de notre étude qualitative. Notre objectif était d'approfondir la compréhension du processus d'entrée du repreneur dans l'entreprise. L'analyse de contenu des réponses de nos quatre cas a permis de révéler l'importance de la phase de transition dans la réussite de l'opération de reprise. Comme nous l'avons constaté dans l'étude quantitative, cette phase participe à l'imposition du repreneur dans la cible et à la réalisation d'une

performance globale satisfaisante si elle est d'une durée comprise entre 3-6 mois. Le deuxième résultat de l'analyse de contenu des cas concerne les changements engagés par le repreneur une fois seul dans l'entreprise. Nous avons constaté que pendant cette analyse les changements jouent un rôle très important dans la défense de la légitimité du repreneur. Ils permettent à ce dernier l'exercice de son autorité et la mise en place de son projet d'entreprise.

Nous nous sommes attaché dans cette étude qualitative à construire le processus de légitimation du repreneur. Ce processus se compose de trois phases indissociables.

**Figure 20. Les trois phases de la légitimité du repreneur**



- **La première phase concerne la phase d'établissement de la légitimité par le repreneur.** Cette phase coïncide avec la phase de transition du processus entrepreneurial. Elle demande du repreneur plus de préparation et plus de temps. Pendant cette phase, le repreneur doit rassurer les partenaires de l'entreprise, connaître celle-ci et établir une bonne relation avec le cédant.
- **La deuxième phase est la phase de maintien ou développement de la légitimité.** Elle commence avec le départ du cédant. Lors de cette phase, le repreneur doit s'affirmer pleinement dans son nouveau rôle de leader dans l'entreprise. Il doit s'appuyer sur la communication interne, la confiance entre partenaires et enfin, l'exercice de son autorité par la prise de décisions opérationnelles dans l'entreprise.
- **La dernière phase concerne la phase de défense de la légitimité.** L'engagement des changements stratégiques dans l'entreprise présente la première manifestation de cette phase. Ces changements permettent au repreneur la mise en place de son projet d'entreprise. Comme nous l'avons souligné pendant l'étude quantitative, une durée

d'attente supérieure à six mois pour engager ces changements permet au repreneur la réalisation d'une performance globale satisfaisante.

# Conclusion Générale

---

Comme nous l'avons montré dans l'introduction, l'intérêt porté par la communauté des chercheurs au phénomène de repeneuriat ne cesse de se développer. La majorité des recherches menées ont conclu que ce phénomène est complexe et difficile à appréhender.

Toutefois, nous avons essayé de contribuer à la construction de la connaissance concernant le processus d'entrée du repeneur externe en s'attardant sur des problématiques peu ou pas exploitées, telle que le processus de la légitimation du repeneur de la PME.

Notre interrogation a porté sur la phase post-reprise du processus repeneurial qui coïncide avec l'entrée du repeneur externe dans l'entreprise et le processus de la légitimation provoqué par cette entrée. A cet effet, rappelons que notre problématique vise à comprendre le déroulement de ce processus. Plus précisément nous avons cherché à répondre à la question suivante : En quoi la théorie de la légitimité peut-elle aider à la compréhension de l'entrée dans l'entreprise du repeneur ?

Pour répondre à cette interrogation, nous nous sommes inscrits dans une perspective interprétativiste et nous avons adopté une démarche abductive. Notre objectif de recherche étant de comprendre et d'expliquer le processus d'entrée du repeneur externe en intégrant la théorie de la légitimité. Dans ce cas, la réalité étudiée est dépendante du chercheur qui l'observe et des acteurs qui la constituent et notre objectif n'est pas de générer des lois mais d'explorer et d'appréhender la réalité de la phase post reprise du processus repeneurial et d'en donner une représentation à partir des interactions entre les acteurs. Le tableau suivant, inspiré de Deschamps (2000), retrace notre cheminement de recherche.

Tableau 35. Le design de la recherche

<b>Problématique</b>	Comprendre le processus d'entrée du repreneur externe		
<b>Cadre théorique</b>	La théorie de la légitimité		
<b>Démarche choisie</b>	Abductive		
<b>Données</b>	Qualitatives (entretiens)	Quantitatives (questionnaire)	Qualitatives (entretiens)
<b>Méthodes d'analyses</b>	Analyse thématique	Statistiques descriptives et analyse factorielle	Analyse de contenu
<b>Résultats attendus</b>	Meilleur connaissance du terrain Recentrage de la problématique	Construction des typologies et analyse statistique des données	Construction du processus de légitimation du repreneur
<b>Thèse soutenue</b>	En quoi la théorie de la légitimité peut-elle aider à la compréhension de l'entrée dans l'entreprise du repreneur ?		
<b>Apports de la recherche</b>	Intérêts méthodologiques, théoriques et pratiques		

Cette conclusion générale s'articule en trois temps. Nous présenterons dans un premier paragraphe les principaux résultats de la recherche (5.1). Nous développerons ensuite en quoi notre travail constitue un apport dans la connaissance de notre objet d'étude pour la communauté des chercheurs et praticiens en entrepreneuriat (5.2). Enfin, nous terminerons par la présentation de ses limites afin de nuancer les résultats et d'indiquer comment cette recherche pourrait être améliorée, et aussi par la proposition de plusieurs pistes de recherche ouvertes par notre étude et laissées en suspens (5.3).

## **5.1. Principaux résultats de la recherche**

Dans la préparation de notre travail de recherche, nous avons choisi une répartition en deux grandes parties. La première, théorique, a permis de poser les jalons de la recherche terrain. Elle a mis en évidence l'intérêt de la recherche sur la reprise d'entreprise par un repreneur externe. Pour cela, nous nous sommes appuyé sur une revue de la littérature, surtout dans le domaine de l'entrepreneuriat. Nous avons fait état de la littérature traitant le phénomène de l'entrepreneuriat et nous avons relevé les différents thèmes de recherches en entrepreneuriat. Aussi, nous avons concentré notre lecture sur les recherches concernant le domaine du repreneuriat. Nous avons exposé les différentes recherches depuis les premiers travaux de Bruyat en 1993.

Toujours dans la même partie, nous avons présenté le cadre théorique mobilisé pour notre recherche. Il s'agit de la théorie de la légitimité. Cette dernière nous paraît particulièrement adaptée pour étudier le processus d'entrée du repreneur dans l'entreprise. Nous avons ainsi trouvé dans le concept de la légitimité organisationnelle des éléments importants pour essayer de trouver un processus de légitimation du repreneur.

Dans une deuxième étape, empirique, nous avons confronté nos réflexions au terrain dans le but de comprendre le processus d'entrée du repreneur dans le contexte finistérien. Pour cela, nous nous sommes appuyé sur une triangulation des méthodes quantitative et qualitative.

La première étude auprès des repreneurs (61 repreneurs) nous a permis, de dégager une typologie des reprises dans le contexte finistérien. Le point principal de cette typologie concerne la corrélation significative entre la période de transition et la performance globale de l'entreprise. Nous avons défini cette performance comme étant le résultat de l'action du repreneur dans l'entreprise. Et nous avons considéré qu'une performance globale satisfaisante signifie la réussite du repreneur dans ces actions post-reprise et par conséquent, son imposition dans l'entreprise.

Nous avons distingué trois types de reprises :

- **Reprises avec performance globale satisfaisante** : elles regroupent les transitions comprises entre 3-6 mois et concernent généralement des entreprises de taille moyenne (20-49 salariés) ;
- **Reprises avec performance globale moyennement satisfaisante** : elles concernent des entreprises plus grandes (plus 50 salariés et plus 1 millions de CA) et l'absence d'une période de transition lors de l'opération;
- **Reprises avec une performance globale insatisfaisante** : elles concernent des durées de transition de – 3 mois et + 6 mois.

Deuxième résultat de cette étude quantitative, il concerne la relation statistique très significative entre les changements dans l'organisation et la durée d'attente pour les provoqués. Ce résultat nous a conduit à considérer que la durée d'attente a un impact sur la performance globale de l'entreprise.

La deuxième étude empirique auprès des repreneurs (4 repreneurs) et un expert a abouti à formuler un processus de légitimation du repreneur. Ce processus comporte trois phases : la première phase concerne la phase d'établissement de la légitimité. Elle concerne généralement la phase de transition. Pendant cette période, le repreneur doit être patient et doit aussi rassurer l'ensemble des partenaires. La deuxième phase concerne le maintien ou développement de la légitimité du repreneur. Elle commence après le départ du cédant et demande du repreneur l'établissement de la confiance entre partenaires et l'exercice de son autorité par la prise de décisions opérationnelles. Enfin, la phase de défense de la légitimité concerne le déclenchement des changements stratégiques dans l'entreprise. Le but est de mettre en place le projet d'entreprise du repreneur et la réalisation d'une performance globale satisfaisante.

Cette recherche permet d'apporter une réponse à l'amélioration du processus d'entrée du repreneur externe. Cette phase d'entrée marque le début d'un nouveau processus à savoir le processus de légitimation du repreneur.

L'ambition ultime serait donc de proposer un cadre d'analyse en destination des repreneurs pour les aider à gérer de façon stratégique et durable ce processus de légitimation. Rendre les repreneurs conscients de ce processus de légitimation et les amener à le gérer de façon stratégique pourrait alors les pousser à une connexion possible avec la notion de performance globale.

Nous avons opté pour une recherche basée sur deux méthodes d'investigation quantitative et qualitative. La première méthode quantitative nous a permis de découper le processus d'entrée en deux phases : une phase de transition puis celle concernant le déclenchement des changements par le repreneur. Notre ambition lors de cette étude quantitative était de voir la relation entre la durée de chaque phase et la performance globale de l'entreprise.

Les résultats de cette démarche montrent que les repreneurs sont satisfaits de la performance globale de l'entreprise lorsque:

- La durée de période de transition est comprise entre 3 et 6 mois ;
- Les changements sont déclenchés après plus de 6 mois d'intégration de l'entreprise.

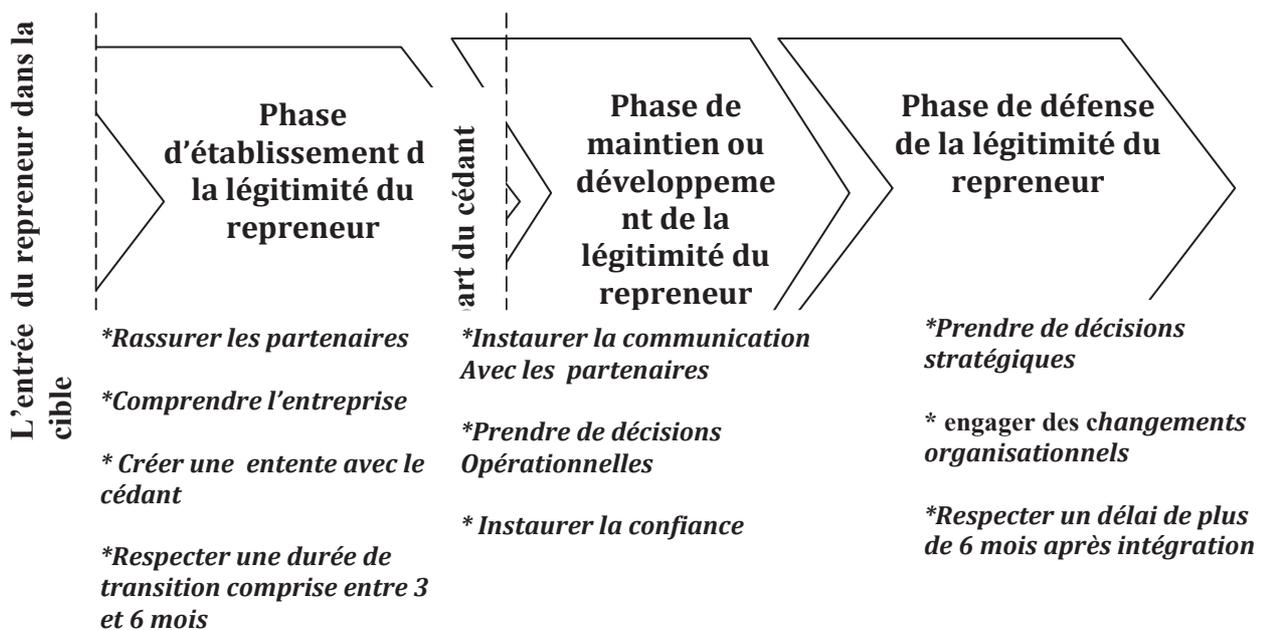
Or, comme le souligne Shocker et Sethi (1974), la légitimité est un concept qui dépend du temps. Les attentes des partenaires ne sont pas constantes, elles évoluent au fil du temps. Le repreneur doit intégrer cet élément dans son processus de légitimation. En considérant que la légitimité se construit sur la base de la performance globale, nous avons pu intégrer celle-ci dans l'élaboration de notre modèle conceptuel du processus de légitimation. Du coup, la durée de la phase d'établissement de la légitimité qui coïncide avec la phase de transition doit être comprise entre 3 et 6 mois.

La deuxième phase de notre processus concerne la phase de maintien ou développement de la légitimité. Généralement considérée comme une phase de gestion de la légitimité. Elle débute juste après le départ du cédant. Pendant cette phase le repreneur instaure la communication et

la confiance avec les partenaires. La dernière phase appelée phase de défense de la légitimité, elle concerne l'engagement des changements dans l'organisation. L'apport de l'étude quantitative réside dans le respect d'un délai de plus 6 mois pour les déclencher. L'objectif est de mettre en place le projet d'entreprise du repreneur.

Dans la figure suivante, nous proposons un schéma récapitulatif du processus de légitimation :

Figure 21. Le modèle conceptuel du processus de légitimation du repreneur



## 5.2. Principaux apports de la recherche

Le présent projet de recherche a pour ambition d'enrichir les travaux traitant la phase post-reprise du processus repreneurial en utilisant une démarche méthodologique basée sur la combinaison des méthodes d'analyse quantitative et qualitative.

Nous présenterons les principaux apports de cette thèse. Ils sont théoriques, méthodologiques et managériaux. Nous les reprenons successivement.

### **5.2.1. Les apports théoriques de la recherche**

Dans la continuité des travaux antérieurs (Deschamps, 2000 ; Boussaguet, 2006) notre travail de recherche aide à mieux comprendre la nature des interactions entre partenaires dans la phase post-reprise. Cette recherche a contribué dans l'enrichissement du domaine de l'entrepreneuriat et apporté un éclairage sur le processus d'entrée. Elle a permis une meilleure compréhension de ce qu'il se passe réellement pendant cette phase post-reprise.

Notre deuxième apport réside dans le déploiement du concept de la légitimité organisationnelle pour étudier le processus d'entrée. La mobilisation de ce concept pour étudier l'entrée du repreneur constitue une originalité théorique. Cela nous a permis de modéliser le processus de légitimation du repreneur en trois phases : la phase d'établissement de la légitimité, la phase de maintien ou de développement de la légitimité et la phase de défense de la légitimité.

### **5.2.2. Les apports méthodologiques de la recherche**

Les apports méthodologiques s'évaluent aussi bien en termes de recherche que d'applications pratiques avec :

- Les allers et retours entre les démarches empiriques et théoriques ;
- La combinaison des méthodes d'investigation quantitative et qualitative ;
- Le recensement des opérations de reprise conduites en Finistère.

### **5.2.3. Les apports pratiques de la recherche**

Les intérêts pratiques du travail se traduisent principalement en termes d'enjeux sociaux et d'accompagnement. Le premier apport pratique de notre travail de recherche résulte de notre méthodologie. La constitution d'un fichier de RPP et la conduite du questionnaire nous ont permis d'observer le comportement de ces repreneurs de PME en Finistère.

Le deuxième apport est relatif au processus de légitimation que nous avons construit. Nous espérons qu'il contribue à une meilleure connaissance de la phase post-reprise. Il représente un apport managérial pour les organismes d'aides et au repreneurs eux-mêmes puisqu'il met l'accent sur le mode d'emploi de cette phase. Il permet au repreneur une meilleure préparation de son intégration dans l'entreprise. Ce processus répond au problème de la pérennité de l'entreprise reprise posé par le départ du cédant.

### **5.3. Limites et perspectives de la recherche**

La revue des apports théoriques, méthodologiques et pratiques de cette recherche, ne doit pas occulter des limites inhérentes aux choix opérés et à leurs conditions de mise en œuvre. Par conséquent, toute recherche recèle des faiblesses méthodologiques ou théoriques qu'il convient de ressortir pour que les lecteurs se rendent compte que le chercheur est conscient des limites de son travail.

Pour comprendre le processus de la légitimation que génère l'entrée du repreneur dans l'entreprise, nous nous sommes inscrits dans un positionnement interprétativiste avec une démarche abductive. La généralisation des résultats de notre travail de recherche est limitée par notre positionnement épistémologique, une des voies futures sera de généraliser les résultats de notre recherche par l'exploitation d'un échantillon plus large.

Cette thèse constitue ainsi l'aboutissement de plusieurs années d'un travail doctoral très enrichissant. Elle n'est cependant pas une fin en soi. Elle nous a permis à la fois de poser des bases pour l'étude du processus d'entrée du repreneur externe au travers du concept de la légitimité, et d'inciter notre esprit à un questionnement perpétuel au sujet des phénomènes organisationnels. Nous espérons que cette thèse représente un premier pas pour un vaste programme de recherche à développer au cours des prochaines années.

# **Bibliographie**

---

## **A**

**Abdesselam, Bonnet & Le Pape (2004)**, « *Les contraintes de la création et de la reprise d'entreprise : une application aux régions françaises* », Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales, n°72, pp. 33-68.

**Albert P., Fayolle A. & Marion S. (1994)**, « *L'évolution des systèmes d'appui à la création* », Revue Française de Gestion, 101, pp. 100-112.

**Aldebert B. et Rouzies A. (2011)**, « *L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : constats et pistes d'amélioration* », 20ème colloque de l'AIMS, 6 au 9 juin, Nantes.

**Allard-Poesi F. & Maréchal C. (1999)**, « *Construction de l'objet de recherche* », In : R.-A.Thiétard (Ed.), Méthode de Recherche en Management, Paris : Dunod, p.34-56.

**Allard-Poesi F. & Maréchal C.G., (2003)**, « *Construction de l'objet de recherche* », In : R.-A. Thiétard (Ed.), Méthode de Recherche en Management, Paris : Dunod, p.34-56.

**Allard-Poesi F., Maréchal G. (2007)**, « *Construction de l'objet de la recherche* », in Thiétart R.-A. (dir), Méthodes de recherche en management, 3ème édition, Dunod, pp. 34 à 57.

**Allix-Desfautaux C. (1995)**, « *Triangulation vers un dépassement de la querelle qualitatifisme / quantitativisme* », Cahier de gestion de Basse-Normandie, n° 55.

**Allouche J. & Amann B. (1998)**, « *La confiance : une explication des performances des entreprises familiales* », Economies et Sociétés, (1998), « Confiance et Gestion », Numéro spécial XX ème anniversaire, Série Sciences de Gestion, N° 8-9, Août - Septembre, Presses Universitaires de Grenoble, p. 121-154.

**Allouche J. & Amann B. (2000)**, « *L'entreprise Familiale : un état de l'art* », Revue Finance-Contrôle-Stratégie, Vol. 3 n°1, Mars 2000, pp. 33-69.

**APCE (1998)**, « *Méthodologie et guide pratique : créer ou reprendre une entreprise* », Edition d'Organisation. (réactualisation février 2005).

**APCE (1998a)**, « *Au regard de la pérennité et de l'emploi, la reprise est-elle préférable à la création et pour qui ?* », Observatoire, DA 06, 5 p.

**Ashforth B.E. & Gibbs B.W. (1990)**, « *The double-edge of organizational legitimation* ». Organization Science, 1:2, 177-194.

**Astrachan J.H & McMillan K.S. (2003)**, « *Conflict and Communication in the Family Business* », Family Enterprise Publishers.

**B**

**Bah T. (2006)**, « *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME : une approche par la théorie du deuil* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.

**Barabel M. (2003)**, « *L'art du rapport* », e-thèque

**Barach J.A. & al. (1988)**, « *Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business* », *Journal of Small Business Management*, 26, p. 49-56.

**Barbot M.-C. (2002)**, « *Evaluation des PME défaillantes dans le cadre d'un plan de cession* », *Revue Française de Gestion*, n° 140, septembre-octobre, pp. 121-143.

**Barbot M.-C. et Richome- Huet, K., (2007)**, « *Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales, Économies et Sociétés* », 16(1), 57-90.

**Baumard, P. et al. (1999)**, « *La collecte des données et la gestion de leurs sources* », in *Méthodes de recherche en management*, THIETART R. A., Dunod, Paris, p 224-256.

**Baumert, H. (1992)**, « *Succession dans la PME familiale : prévoir pour réussir* », Les Editions d'organisation.

**Baumol W.J (1993)**, « *Entrepreneurship, management and the structure of payoffs* », MIT Press Cambridge.

**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, HEC Montréal.

**Bayad M. et Nebenhaus, D., (1994)**, « *Recherches sur la GRH en PME: proposition en vue d'un modèle théorique* », Vème Congrès de l'AGRH, pp235-242, 1994.

**BDPME (2004)**, « *La transmission des petites et moyennes entreprises* », OSEO, 64 p.

**Beckhard R. et Dyer Jr, W.G. (1983)**, « *Management Continuity in the Family-Owned Business* », *Organizational Dynamics, American Management Associations*, 12(1): 5-12 Bruton, Oviatt et White, 1994

**Bégin L., (2007)**, « *Motivations et freins à la reprise de l'entreprise familiale en Suisse romande* », *Économies et Sociétés*, 16(1), 11-36.

**Ben Amor H. (2004)**, « *Le rôle de la confiance dans le management des connaissances - Cas des communautés de pratique chez Schneider Electric* », Communication présentée lors de l'Assemblée générale de la CIDEGEF (Conférence Internationale des Dirigeants des institutions d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion d'Expression Française) le 28 & 29 octobre 2004.

**Bennis, W. (1984)**, « *The 4 competencies of Leadership* », *Training and Development Journal*, août 1984.

**Bergadaa M. & Nyeck S. (1992)**, « *Recherche en marketing : un état de controverses* », *Recherche et applications marketing*, vol. 7, n° 3, p 23-41.

**Bienaymé A. (1981)**, « *Les repreneurs* », *Revue française de comptabilité*, n°116, 332-343.

**Bird B., et al. (2002)**, « *Family Business Research: the evolution of an academic field* », *Family Business Review*, XV(4), 337-350.

**Bork, D., et al. (1996)**, « *Working with Family Businesses : A Guide for Professionals* ». San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

**Boussaguet S. (2005)**, « *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I, Décembre.

**Boussaguet S. (2006)**, « *Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation du nouveau dirigeant* », 1ères Journées George Doriot, Deauville, France, March 16 - March 17 2006.

**Boussaguet S. (2007)**, « *Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation du nouveau dirigeant* », *Revue Economie et Société*, K. N. 16, p. 145-165.

**Boussaguet S., Louart P., & Mantione-Valero G. (2004)**, « *Mesure de la socialisation organisationnelle d'un repreneur de poste ou d'entreprise* » Actes du XVème Congrès de l'AGRH, Montréal,

**Boutillier S. & Uzunidis D., (1999)**, « *La Légende de l'entrepreneur* », Coll. Alternatives Economiques, Syros, Paris,

**Bréchet J.-P. (1994)**, « *Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise* », *Revue Française de Gestion*, n°99, 5-15.

**Breton G. et Côté L. (2006)**, « *Profit and the legitimacy of the Canadian banking industry* », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 19, no 4, p. 512-539.

**Brouard F. et Cadieux L. (2007)**, « *La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte* », Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, Octobre 2007.

**Bruno, A. et Tyebjee, T. (1985)**, « *The entrepreneurs search for capital* », Journal of Business Venturing.

**Bruyat, C., (1993)**, « *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 431 p.

**Bruyat, C., & Julien, P.A. (2001)**, « *Defining the field of research in entrepreneurship* », Journal of Business Venturing, vol.16, n°2, p.165-180.

**Bygrave W. (1995)**, « *Theory building in the entrepreneurship paradigm* », in *Entrepreneurship – Perspectives on theory building*, edited by I. Bull, H. Thomas et G. Willard, Pergamon, 182 p, p 129-159.

**Bygrave W. D. & Hofer C.W. (1991)**, « *Theorizing about entrepreneurship* », Entrepreneurship Theory and Practice, winter, p 13-21.

## **C**

**Cadieux L, Deschamps B (2009)**, « *Le repreneuriat, une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue* », Coordination du numéro spécial consacré au repreneuriat, Revue Internationale PME, 22 (3 et 4) : 7-12 Calliès, 1988

**Cadieux L. & Lorrain J. (2002)**, « *Le processus dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs* », 6<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), HEC Montréal.

**Cadieux L. (2005)**, « *La succession dans les PME familiales : Proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur* », Revue Internationale PME, vol. 18, no. 3-4, 31-50.

**Cadieux L. (2005a)**, « *La succession dans les PME familiales : Vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement* », Journal of Small Business and Entrepreneurship, 18(3), 343-355.

**Cadieux L. (2007)**, « *La succession dans les PME familiales : vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur* », Économies et Sociétés, vol. 16, no. 1, 37-56.

**Cadieux L., Lorrain, J. & Hugron, P. (2002)**, « *Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study* », Family Business Review, vol. XV, no. 1, 17-30.

- Carland J.W., Hoy F. & Carland J.A. (1988)**, « *Who is the entrepreneur it the question worth asking* », American Journal of Small Business, spring, p 33-39.
- Carontini E. (1990)**, « *Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation* », in Sfez, L. et Coutlée, G. (Ed.), *Technologies et symboliques de la communication*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Carsrud A.L et Johnson R.W (1989)**, « *Entrepreneurship : a social psychological perspective* », Entrepreneurship and Regional Development, Vol 1, p.21-31.
- Casson M. (1991)**, « *L'entrepreneur* », Economica gestion, Paris.
- Chabert P. (2005)**, « *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais* », Paris, Peason Education France.
- Charreire S. & Durieux F. (2003)**, « *Explorer et tester : deux voies pour la recherche* » (pp. 57 81), in, Thiétart R.-A. et al, *Méthodes de recherche en management*, 2003, 537p.
- Cohen W. A. (1996)**, « *Buying a business* », 126-136.
- Collerette (1996)**, « *Études de cas (méthode des)* », Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (p.77-80). Paris
- Commission Européenne (2003)**, « *Marchés Pour la Transmission d'Entreprise : Favoriser les Bourses d'Opportunités pour la Transmission d'Entreprise en Europe* », Rapport du Groupe d'Experts.
- Cooper A. C. & Dunkelberg W. C. (1986)**, « *Entrepreneurship and paths to business ownership* », *Strategic management journal*, Volume 7.
- Couret A. (1985a)**, « *La reprise des entreprises en difficulté* », Cahier de recherche de l'IAE de Toulouse, n°21, mars.
- Crozier M. & Friedberg (1977)**, « *L'acteur et le système* », Editions du Seuil.
- Cuzin R. & Fayolle A. (2004)**, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement, La revue des sciences de gestion », *Direction et Gestion*, 210, pp. 77-88.
- D**
- Daigne J.-F. (1995)**, « *Ré-ingénierie et reprise d'entreprise* », Paris Economica, coll. gestion.
- Davidson P. (1989)**, « *Continued entrepreneurship and small firm growth* », Stockholm school of economics, *The Economic Research Institute (EFI)*, 261 p.
- De Freyman J. (2009)**, « *La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise* », Thèse en Sciences de Gestion, Université de Bretagne Occidentale.

**Deschamps B. (2002)**, « *Les spécificités du processus repreneurial* », Revue française de gestion, vol. 28, n°138, p.175-189.

**Deschamps B. (2000)**, « *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes Physiques* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Grenoble 2.

**Deschamps B. (2002a)**, « *La reprise d'entreprise par les personnes physiques : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat* », Revue de l'entrepreneuriat, Vol. 2, n°2.

**Deschamps B. et Paturel R. (2009)**, « *Reprendre une entreprise. De l'intention à l'intégration du repreneur* », Dunod, Paris, 216p.

**Deschamps B., Paturel, R. (2005)**, « *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté* », collection « Entrepreneurs », Dunod éditeur, Paris, 2e édition, 264 pages.

**Dokou G.A.K. (2001)**, « *Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès* », Actes de la Xème conférence de l'AIMS, Québec, juin

**Donckels R. (1989)**, « *New entrepreneurship : lessons from the past, perspectives for the future* », Entrepreneurship and regional development, volume 1, p 75-84.

**Donckels R. (1995)**, « *Taking over a company : an exciting carrier alternative...but not for adventurers* », Gestion 2000, volume 6, p 143-160.

**Dowling J. & Pfeffer J. (1975)**, « *Organisational legitimacy: Social values and organisational behavior* », Pacific Sociological Review, Vol. 18, Iss. 1, pp. 122-136.

**Duchéneaut B., Orhan M. (2000)**, « *Les femmes entrepreneurs en France* », Collection Sico, Editions Seli Arslan, Paris.

## ***E***

**Eco U. (1988)**, « *Opera aperta* », Milano, Gruppo editorial Fabbri, Bompiani.

**Emery, (1990)**, « *Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation* », Humanisme et Entreprise, n.179, Février, p.9-22

**Estève (1997)**, « *la gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés* », Thèse en sciences de gestion, Université Montpellier II

**Evrard K. (1996)**, « *Intégration culturelle et croissance externe* », Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble II, novembre.

**Evrard Y., Pras B. & Roux E. (1997)**, « *Market, études et recherches en marketing* », Paris, Nathan, 672 p.

## **F**

**Fabre C. (2005)**, « *Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion* », *Cahiers de Recherche LIRHE, UMR CNRS/UT1*, Note N° 412.

**Fabre, V. (2007)**, « *Les créations d'entreprises poursuivent leur hausse en 2006* ». INSEE Première, no. 1120. [www.ceder-reprendre-une-entreprise.com](http://www.ceder-reprendre-une-entreprise.com), saisi le 12 avril 2007.

**Fayolle A. (2002)**, « *Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : Quelques idées et pistes de recherche* », CERAG n°2002-32, 6ème Congrès International

**Fayolle, A. et Filion, L.J. (2006)**, « *Devenir entrepreneur, des enjeux aux outils* », Pearson Education France, Paris.

**Feldman D. C. (1976)**, « *A Contingency Theory of Socialization* », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21.

**Fiegenger M. K., Brown B. M., Prince R. A. & File K. M. (1994)**, « *A comparison of successor development in family and non family businesses* », *Family business review*, volume 7, n°4, winter, p 313-329.

**Fiegenger M. K., Brown B. M., Prince R. A. & File K. M. (1996)**, « *Passing on strategic vision : favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms* », *Journal of small business management*, volume 34, n°3.

**Filion L.J. (1991)**, « *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur* », Montréal, Les Editions de l'Entrepreneur.

**Filion L.-J. (1997)**, « *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances* », *Revue internationale de la PME*, volume 10, n°2, p 129-172.

**Fisher C.D. (1986)**, « *Organizational socialization : an integrative review* », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, p.101-145.

**Fisher G.N. (1997)**, « *La psychologie sociale* », Editions du Seuil, Paris

**Fredy-Planchot A. (2005)**, « *La pratique du tutorat en entreprise* », *Chronique Points de vue de praticien, Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 58, p. 66-71, oct-déc., Editions ESKA.

**Fukuyama F. (1994)**, « *Trust: The social virtues and the creation of prosperity* », Free Press 1994. Cité par J.C.

## G

**Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C. (2003)**, « *Validité et fiabilité de la recherche* », in R.A. Thietart, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 257-290.

**Gartner W. B. (1988)**, « *Who is an entrepreneur ? Is the wrong question* », academic journal of small business, spring, p 11-29.

**Gartner W. B. (1990)**, « *What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?* », Journal business of venturing, vol 5, p 19-28.

**Gartner W.B. (1985)**, « *A framework for describing the phenomenon of new venture creation* », Academy of Management Review, 10, 696-706

**Geraudel, M., A. Jaouen, A. Missonier et D. Salvetat (2009)**, « *Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises ? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme* », Revue International P.M.E, 22 : 3/4, 13-30.

**Gervais M. (1978)**, « *Pour une théorie de l'organisation-PME* », Revue Française de Gestion, n°15, p. 37-48.

**Ghiglione R. et Matalon B. (1978)**, « *Les enquêtes sociologiques : Théories et pratiques* », Armand Collin.

**Giddens A. (1987)**, « *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration* », Ed. Presses Universitaires de France.

**Girod-Séville M. & Perret V. (1999)**, « *Fondements épistémologiques de la recherche* ». *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A. Thiétart, Edition Dunod, pp.13-33.

**Glaserfeld (VON) H. (1988)**, « *Introduction à un constructivisme radical* », in L'invention de la réalité, sous la direction de Watzlawick P., Seuil, Paris, p 19-43.

**Guyot J.L. et Van Rompaey B. (2002)**, « *Entrepreneuriat et création d'entreprise : survey de la littérature et état de la recherche* », Discussion Paper n. 0210, Service des études et de la Statistique du ministère de la Région Wallonne, Jambes.

## **H**

**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, volume 11, n°4, p 45-65.

**Haddadj S. & d'Andria A. (2001)**, « *Mesurer les phénomènes de transmissions agissant sur la transmission des PME familiales* », Revue française de gestion, 132, janvier- février, 11-22.

**Harvey M., Evans R. (1995)**, « *Life after succession in the family business : is it really the end of problems ?* », Family business review, Volume 8, n°1, spring, p 3-16.

**Hearit K. M. (1995)**, « *Mistakes were made: organizations, apologia, and cries of social legitimacy* », *Communication Studies*, 46(1-2), 1-17.

**Hernandez E.-M. (1995)**, « *L'entrepreneuriat comme processus* », Revue internationale de la PME, volume 8, n°1, 107-119.

**Hilburt-Davis, J., Dyer, G. Jr. (2003)**, « *Consulting to Family Businesses: A Practical Guide to Contracting, Assessment, and Implementation* », San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer.

**Hirigoyen (1987)**, « *La transmission des PME familiales : constat et suggestions* », La Revue du Financier, n°55, 37-48.

**Hobbs B. & Poupart R. (1988)**, « *L'organisation entrepreneuriale : est-ce possible ?* », *Gestion*, septembre, p 40-46.

**Huberman, M., & Miles, M.B. (1991)**, « *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes* », Bruxelles: De Boeck Université.

**Hugron P. (1991)**, « *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral* », Institut des recherches politiques et Presses HEC, Montréal, XVII-155.

**Hugron, P. (1992)**, « *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral* », monographie, publiée par : l'Institut de recherches politiques et Les Presses HEC.

## **I**

**IFOP (2003)**, « *La reprise et la transmission d'entreprises, enquête réalisée pour le compte de l'ACFCI* », de l'APCE et du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables, Août 2003.

**INSEE (2004)**, « *Le rôle économique des repreneurs d'entreprise* », Stéphane COUNOT, Sylvie MULIC, INSEE, INSEE Première, n° 975, juillet 2004.

## **J**

**Julien P.-A. & Marchesnay M. (1996)**, « *L'entrepreneuriat* », Economica, Gestion poche, Paris, 111 p.

**Julien, P.-A. (1997)**, « *Le développement régional. Comment multiplier les Beauce au Québec* », Sainte-Foy, Les éditions de l'Institut québécois de recherche sur la culture (Coll. « Diagnostic »), 142 p.

**Onwuegbuzie, A. J., & Johnson, R. B. (2004)**, « *Validity issues in mixed methods research* », Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA.

## **K**

**Kalika M. (1984)**, « *Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique* », Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 1, 1146p.

**Kenyon-Rouvinez D. et Ward John L. (2004)**, « *Les entreprises familiales* », Paris, P.U.F. « Que sais-je ? », 2004, 128 pages

**Koenig G. (1993c)**, « *Management stratégique : vision, manœuvres, tactiques* », Nathan..

**Koffi V. et Lorrain J. (2005)**, « *L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales : le cas des femmes chefs d'entreprise* », Revue Internationale PME, vol.18, n°3-4 ; p.73-92.

## **L**

**Lacasse R.-M. (1990)**, « *La petite entreprise au Canada : le cas particulier de l'entrepreneuriat féminin dans le secteur manufacturier* », Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion, Université de Nice Sophia Antipolis.

**Lambert, J.-C., Laudic, J. et Lheure, P. (2003)**, « *Céder son entreprise : quand et comment?* » Dunod, Paris.

**Lambrecht J. (2005)**, « *Multigenerational transition in family business: A new explanatory model* », *Family Business Review*, XVIII (4), 267-282.

**Larcon J.-P. & Reitter R. (1979)**, « *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise* », Nathan.

**Le Breton-Miller I., Miller D. & Steier L. (2004)**, « *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession* », *Entrepreneurship theory and practice*, Summer, pp. 305- 328.

**Le grand livre de l'économie PME (2010).**

**Le Masson P. (2001)**, « *De la R&D à la RID : modélisation des fonctions de conception et nouvelles organisations de la R&D* », Thèse de Doctorat de l'Ecole des Mines de Paris, 467 p.

**Le Petit Larousse illustré (1990)**

**Lenfle S. (2001)**, « *Compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont. Le cas d'Usinor* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Marne-la-Vallée, janvier.

**Levy-Tadjine, T. (2004)**, « *l'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France* », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université du Toulon-var.

**Louart P. (1999)**, « *L'impact des croyances auto-réalisatrices sur les pratiques de management* », Communication au congrès Histoire et Gestion, Paru dans l'ouvrage *Gestion et croyances*, PUSS, Toulouse, novembre.

**Louart P. et Beaucourt C. (1995)**, « *Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants* », *Gestion* 2000, vol.11, n°1, pp.133-157.

**Lounsbury, M. & M. A. Glynn. (2001)**, « *Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources* ». *Strategic Management J.* 22 545–564.

## **M**

**Marchesnay M. (1999)**, « *Diversité des pédagogies de l'entrepreneuriat : l'exemple de Montpellier* », Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat sur le thème : « *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils* », novembre, p 274-285.

**Marmonier, L., & Thiétart, R. (1988)**, « *L'Histoire, un Outil pour la Gestion* », *Revue Française de Gestion* », 162-177.

**Martinet A.-C. (1988)** – « *L'histoire, un investissement productif ?* », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p 172-174.

**Masmoudi M. R. (2007)**, « *Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université du Sud Toulon-Var, janvier.

**Mattews C. H. & Moser S. B. (1995)**, « *Family background and gender : implications for interest in small firm ownership* », *Entrepreneurship and regional development*, volume 7, p 365-377.

**Mbengue A. & I. Vandangeon-Derumez, (1999)**, « *Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique* », Communication à la conférence de l'AIMS, mai 1999.

**MEDEF (2007)**, « *Transmettre son entreprise : se préparer pour réussir* », [www.ceder-reprendreune-entreprise.com](http://www.ceder-reprendreune-entreprise.com), saisi le 12 avril 2007.

**MEIER O. (2002)**, « *Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle* », *Gestion 2000*, n°4, juillet-août, pp.109-126

**Merriam, S. (1998)**, « *Qualitative research and case study applications in education* », San Francisco : Jossey-Bass.

**Miles M. et Huberman A. (2003)**, « *Analyse des données qualitatives* », Paris, De Boeck Université, 626 p.

**Morris M.-H. et al. (1997)**, « *Correlates of Success in Family Business in Transition* », *Journal of Business Venturing*, 12, 5, pp.385-401.

**Mouline J.-P. (2000)**, « *Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée* », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 3, n°1, mars, pp.197-222

**Mucchielli A. (1991)**, « *Les méthodes qualitatives* », édition Que Sais-Je ?, PUF

**Mucchielli A. (1996)**, « *Dictionnaire de méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* », Paris, Armand Colin

## **N**

**Nils, F. et Rimé, B. (2003)**, « *L'interview* », Dans S. Moscovici & F. Buschini (Eds.), *Les méthodes des sciences humaines* (pp. 165-186). Paris : Presses universitaires de France.

## **O**

**Ortsman O. (1992)**, « *Peut-on changer l'organisation du travail et la culture de l'entreprise ?* », Revue française de gestion, mars-avril-mai, p 5-17.

**OSEO bdpme (2005)**, « *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme* », [http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo\\_transmission.pdf](http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf)

## **P**

**Paillé, P. (1996a)**, « *Recherche-action* », Dans A. Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

**Papin R. (1996)**, « *Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise, Développement* », Dunod.

**Paturol R. (1978)**, « *Croissance interne et croissance externe des entreprises, l'exemple de la période récente* », Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Paris, Mai.

**Paturol R. (2000)**, « *La reprise d'entreprise, pratique de l'entrepreneuriat* », in Verstraete T. (dir), *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Edition Management et Société, 187-198.

**Perret V. et Séville M. (2003)**, « *Fondements épistémologiques de la recherche* », in THIETART R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, p.13-33.

**Peyroux C. (2008)**, « *Panorama de l'entrepreneuriat* », Economie et Management, n.127, p.7-12

**Pflieger & Tabourin (1984)**, « *Les chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprises* », in les PME créent-elles des emplois ? sous la direction de X. Greffe, Economica.

**Picard C. et C. Thévenard-Puthod (2004b)**, « *Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales* », *Communication au 7ème CIFEPME (Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME)*, Montpellier, 27-29 octobre 2004

**Picard C., Thévenard-Puthod C. (2006)**, « *La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ?* », Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME), Fribourg (Suisse), 25-27 oct.

## R

**Reitter R., Chassang G. & Moullet M. (1998)**, « *L'identité au cœur du changement* », L'Expansion management review, mars, p 108-113.

**Reix R. (1995)**, « *Savoir tacite et savoir formalise dans l'entreprise* », Revue française de gestion, septembre-octobre, p 17-28.

**Repreneur (1999e)**, « *Faut-il garder le cédant ?* », n°73, novembre-décembre, p 34-37.

**Repreneur (2002a)**, « *Devenir le dirigeant* », n. 89, janvier-février, p. 16-18.

**Riot E., Ramanantsoa, B., Krieger, E. (2006)**, « Le dilemme du repreneuriat ou les structures élémentaires de la parenté », *Ières Journées George Doriot – 16 & 17 mars 2006 – Deauville*.

**Riot E., Ramanantsoa, B., Krieger, E. (2007)**, « La reprise d'entreprise à l'aune de l'analyse du récit », *Gestion 2000*, n°3, p.125-140

**Rollin M. (2006)**, « Reprise/rachat d'entreprise : Les 100 premiers jours, comment les réussir ? », Ed. Maxima.

**Royer I. & Zarlowski, P. (1999)**. Echantillons, In THIETART, R.A., (coll.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.188-223.

**Royer I. & Zarlowski, P. (2003)**, « Le design de la recherche », in Thiétart, R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, pp. 139-168.

## S

**Salvato C., Lassini U. et Wiklund J. (2007)**, « *Dynamics of external growth in SMEs : A process model of acquisition capabilities emergence* », Schmalenbach Business Review 59, 2828-305.

**Sammut S. (2003)**, « *L'accompagnement de la jeune entreprise* », Revue Française de Gestion, n°144, mai-juin-juillet 2003, p. 153-164.

**Sandberg W. R. (1992)**, « *Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship* », Entrepreneurship Theory and Practice, volume 16, n°13, spring, p 78-87.

**Schein E. H. (1995)**, « *The role of the founder in creating organizational culture* », Family business review, volume 8, n°3, fall, p 221-238.

**Schein, E. H. (1978)**, « *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs* », Addison- Wesley, Reading

**Shapero A. & Sokol L. (1982)**, « *The Social Dimensions of Entrepreneurship* », in C. Kent, D.Sexton, and K. H. Vesper (eds.) *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. 72- 90.

**Shapero A. (1984)**, « *Entrepreneurship text cases and notes* », Lore Publishing Dover Masachussett. U.S.A.

**Sharma P., and Chrisman, J. J. (1999)**, « *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship* », *Entrepreneurship Theory and Practice*,23, 11- 27.

**Siegel D. (1989a)**, « *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc comtois* », Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, juin.

**Siegel D. (1989b)**, « *Des perspectives nouvelles pour la reprise d'entreprise* », IXème Journées nationales des IAE, Strasbourg, 23-25 octobre, p 249-259.

**Singh J. V., House R. J. & Tuccker D. J. (1986)**, « *Organizational change and organizational mortality* », Administrative Science Quarterly, volume 31, p 542-569.

**Stake R. E. (1994)**, « *Case studies* », in Handbook of Qualitative Research, DENZIN N. K. & LINCOLN Y. S., SAGE publications, p 236-247.

**Starr J. A. & Fondas N. (1992)**, « *A model of entrepreneurial socialization and organization formation* », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, p 67-76.

**Stavrou E.T. (1999)**, « *Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take over the Business* », *Journal of Small Business Management* Vol 37 No 3 pp 43-61

**St-Cyr L., Richer F. (2003)**, « *Préparer la relève – neuf études de cas sur l'entreprise au Québec* », Les Presses de l'Université de Montréal, coll. Paramètres.

**St-Cyr L., Richer, F., Francoeur, C. et Landry, S. (2005)**, « *Étude sur l'établissement des meilleures pratiques pour la transmission des entreprises au Québec : aspects financiers et fiscaux* », Rapport présenté au Ministère du Développement économique et régional, mars 2005.

**Stevenson H., Jarillo, J. (1990)**, « *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management* », Strategic Management Journal, 11: 17- 27.

**Storey D.J. (1994)**, « *Understanding the small business sector* », London: International Thomson Business Press.

**Strebel P. (1997)**, « *Choisir le bon cap* », *Les Echos*, dossier spécial L'art du management, La nécessité du changement, n°14, 18-19 avril, 15 p.

**Suchman M. C. (1995)**, « *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches* », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 3, p. 571-610.

## **T**

**Tariant J.M (2000)**, « *Guide pratique pour reprendre une entreprise –Validation du projet* », Editions d'organisation.

**Thiéart, R.-A. (2003)**, « *Méthodes de recherche en management* », Dunod, Paris.

**Thiéart, R.-A., & al. (1999)**, « *Méthodes de recherche en management* ». Paris : Dunod.

**Tilloy-Alphonse, I (2008)**, « *Capacité de la convention de tutorat à favoriser le processus d'entrée du repreneur : approches juridique et entrepreneuriale* », 9<sup>e</sup> CIFEPME – 2008 - Louvain La Neuve.

**TORRES O. (1998)**, « *PME : de nouvelles approches* », (Sous la coordination de), Editions Economica, 187p.

**Torrès O. (2002)**, « *Small firm, glocalization and proximity* », 16th Conference of European Council of Small Business (ECSB), November 21-22, Barcelona, Spain.

**Transregio (2005)**, « *Transmission d'entreprise dans sept régions européennes* », CCI Rhône-Alpes.

**Trigano G. & Lafougère S. (1986)**, « *Transmission et reprise d'entreprise* », Entreprise, Berger Levrault.

## **U**

**Usine Nouvelle (1996)**, « *Après la transmission, comment gérer la transition ?* », n.2533, Janvier, p.56-60.

**Usunier J.-C., Easterby-Smith M. & Thorpe R. (1993)**, « *Introduction à la recherche en gestion* », Collection Gestion, Economica, 233 p.

V

**Van Caillie D. (2005)**, « *Principes de comptabilité analytique et de comptabilité de gestion* », Editions de l'Université de Liège.

**Van Caillie D., SANTIN S., CRUTZEN N. & KABWIGIRI C. (2006)**, « *L'analyse équilibrée des symptômes de déséquilibre de la PME à reprendre, facteur-clé du succès du processus de reprise : légitimation théorique et première validation empirique* », *Communication aux Premières Journées G. Doriot*, Normandie, mars

**Van Maanen, J. et E. Schein, (1979)**, « *Toward a theory of organizational socialization* », dans *Research in Organizational Behavior*, (sous la dir. de) B. M. Staw, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 1, 209-264.

**Verstraete T et Saporta, B. (2006)**, « *Création d'entreprise et Entrepreneuriat* », Les Editions de l'ADREG, janvier, 2006

**Verstraete T. (1997)**, « *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale* », Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Lille, juillet, 563 p.

**Verstraete T. (1999b)**, « *Sciences de gestion : essai de délimitation en vue d'y inscrire de « nouvelles » perspectives de recherche* », les cahiers de la recherche du CLAREE, novembre, 17 p.

**Verstraete T. (2000)**, « *Le phénomène entrepreneurial, in Entrepreneurs, jeux de rôle* », L'Harmattan, Innovations, cahiers d'économie de l'innovation, n°12, p 27-57.

**Verstraete T. (2000a)**, « *Le phénomène entrepreneurial* », in *Entrepreneurs, jeux de rôle*, L'Harmattan, Innovations, cahiers d'économie de l'innovation, n°12, p 27-57.

**Verstraete T. (2000b)**, « *L'entrepreneuriat, un phénomène aux multiples formes d'expression* », in Verstraete T. (dir), *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Edition Management et Société, 11-20.

**Vesper K. (1980)**, « *New venture strategies* », Englewood Cliffs, Prentice Hall.

**W**

**Wacheux, F. (1996)**, « *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion* ». Paris: Economica.

**Watzlawick P., Atzlawick P., Beavin-Bavelas J., & Jackson D. (1972)**, « *Une logique de la communication* », Éd. du Seuil, Paris.

**Weber, M. (1971)**, « *Économie et société* », Paris, Plon, 2e part., chap. 5. Original : *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr, 1956.

**Z**

**Zimmerman M.,G. J. Zeitz (2002)**, « *Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy* », *Academy of Management Review*, Vol. 27, n° 3, p. 414-431.

# Annexes

---

Annexe 1 : Lettre de demande d'entretien pour l'étude exploratoire envoyée aux repreneurs

Logo de notre laboratoire  
Laboratoire ICI\*  
Université de Bretagne Occidentale  
Institut d'Administration des Entreprises  
Adresse  
Mail  
Tél.

Brest, la date....

Objet : Recherche sur la reprise d'entreprise

Monsieur,

Chercheur au laboratoire ICI de l'Université de Brest, je m'intéresse aux opérations de reprises d'entreprise, et notamment au processus (.....).

L'entrée dans l'entreprise semble être une étape particulièrement importante aussi bien pour le nouveau dirigeant que pour l'entreprise récemment acquise. Il s'agit pourtant d'un sujet peu étudié dans le domaine scientifique, seules quelques revues pratiques l'abordent sans s'intéresser à la situation en profondeur.

C'est dans ce but que je souhaiterais vous rencontrer pour un entretien d'environ une heure afin d'étudier la façon dont vous avez vécu votre arrivée à la tête de cette entreprise. Je sais combien le temps d'un dirigeant est précieux, mais, grâce à vous, cette recherche pourra déboucher sur des résultats qui, si vous le désirez, vous seront communiqués. Sachez, toutefois, que cette étude a pour vocation de rester anonyme et que toutes les informations resteront confidentielles.

Je vous suis d'avance très reconnaissant de l'aide que vous voudrez bien m'apporter. Je vous téléphonerai dans les jours qui viennent pour convenir ensemble d'un rendez-vous.

Je vous prie de croire, Monsieur (nom), en l'expression de mes salutations les plus distinguées.

Ouardi rachid  
Doctorant en sciences de gestion  
UBO de Brest.

Annexe 2 : La Grille d'entretien

- Comment avez-vous eu l'idée de reprendre une entreprise ? et pourquoi cette entreprise ?
- Avez-vous déjà repris une autre entreprise avant ?
- Comment avez-vous vécu votre arrivée dans l'entreprise ?
- Vous avez convenu une période de transition ? (entre vous et le cédant)
- Quels étaient vos sentiments en intégrant l'entreprise ?
- Est-ce que le cédant était présent ce jour là ?
- Pour la durée de transition, combien a duré ?
- Avez-vous rencontré des problèmes pendant cette période ? si oui lesquels ?
- Comment jugez –vous la coopération du cédant pendant cette période ?
- Qu'est-ce que vous avez fait réellement pendant cette période ?
- Quel statut avait le cédant pendant cette période ?
- Avez-vous eu des problèmes avec les partenaires de l'entreprise pendant cette période ?
- Jugez-vous la période de transition suffisante ?
- Une fois le cédant est parti, quelle a été la réaction des salariés ?
- Qu'est-ce que vous avez fait pour être accepté dans l'entreprise ?
- Pouvez-vous nous dire quelles ont été vos priorités après le départ du cédant ?
- Avez –vous rencontré des problèmes après le départ du cédant ?
- Pensez-vous que vous êtes toujours reconnu comme le dirigeant de l'entreprise ?
- Pouvez –vous nous dire qu'est-ce que vous avez changé dans l'entreprise ?
- Avez-vous rencontré des difficultés pour mener ces actions ? lesquelles ?

Annexe 3 : La lettre et le questionnaire envoyés aux repreneurs

Madame, Monsieur,

Le questionnaire ci-joint s'inscrit dans le cadre d'une thèse de doctorat sur la reprise d'entreprise. Il vise à faire ressortir :

- Le déroulement du processus d'entrée du repreneur dans l'entreprise;
- Le contenu de la démarche ;
- Les leviers capables d'influencer la réussite de la reprise d'entreprise.

Convaincus que votre contribution sera d'un apport considérable et viendra enrichir les réponses des autres repreneurs qui ont participé à cette étude, nous vous remercions de bien vouloir répondre à l'ensemble des questions qui suivent. Nous nous engageons à garantir l'anonymat du questionnaire.

En vous remerciant par avance pour votre contribution à notre étude. Nous vous prions d'agréer, cher(e) madame/monsieur l'expression de notre parfaite considération.

**Rachid Ouardi**

**Étudiant doctorant**

**À l'IAE de Bretagne Occidentale**

**12, rue de Kergoat – CS 93 238**

**29 238 Brest Cedex 3**

**[rachid.ouardi@univ-brest.fr](mailto:rachid.ouardi@univ-brest.fr)**

**Dir. De Thèse : M. Christian CADIOU**

- Q1. En quelle année avez-vous repris votre entreprise ?.....
- Q2. Quelle était la raison principale de la cession de l'entreprise reprise ?  
 Départ à la retraite  changement d'activité  
 Redressement judiciaire  autres (à préciser).....
- Q3. Avez-vous instauré une période de transition (entre vous et le cédant) :  Oui  Non  
 Si oui :  
 Q3.1. La durée de cette période  < 3 mois  3-6 mois  autres (à préciser).....  
 Q3.2. Comment jugez-vous cette période de transition ?  
 Insatisfaisante  Moyennement satisfaisante  Satisfaisante
- Q4. Avez-vous été accompagné par d'autres personnes ou organismes ?  
 Avocat  Expert comptable  
 Banquier  autres (à préciser).....
- Q5. Avez-vous rencontré des difficultés pour vous imposer dans l'entreprise ?  Oui  Non  
 Si oui :  
 Q5.1. Lesquelles :.....  
 Q5.2. Qu'avez-vous fait pour les surmonter ?.....  
 .....
- Q6. Avez-vous procédé à des changements dans l'entreprise après le départ du cédant ?  Oui  Non  
 Si oui :  
 Q6.1. Combien de temps après le départ ? .....Mois  
 Q6.2. Lesquels :.....  
 .....

Q7. A la lumière de la reprise vécue, quel est le degré d'importance de :

	Par trop important	Moyennement important	Important
Q7.1 Garder le cédant longtemps dans l'entreprise			
Q7.2 Informer le personnel sur la nouvelle stratégie de l'entreprise			
Q7.3 Réorganiser la structure de l'entreprise			
Q7.4 Poursuivre la politique du cédant			
Q7.5 Trouver des nouveaux partenaires financiers			
Q7.6 Préparer le personnel au changement			
Q7.7 Recruter des nouveaux collaborateurs			

- Q8. Comment percevez-vous la performance globale de l'entreprise ?  
 Insatisfaisante  Moyennement satisfaisante  Satisfaisante
- Q9. Pensez-vous être légitime lorsque la reprise est satisfaisante ?  Oui  Non
- Q10. Serez-vous prêt à reprendre une autre entreprise si vous en avez l'occasion.  Oui  Non
- Q11. Genre :  Masculin  Féminin
- Q12. Age : .....Ans
- Q13. L'effectif de l'entreprise :  < 19 salariés  20-49 salariés  Plus 50 salariés
- Q14. Chiffre d'affaire annuel de l'entreprise :  
 < de 100 000 €  100 000-500 000 €  500 000-1 000 000 €  Plus 1 million €
- Q15. Prix de reprise de l'entreprise :  
 < de 100 000 €  100 000-500 000 €  500 000-1 000 000 €  Plus 1 million €

**Merci**

**Annexe 4 : Table de codage du questionnaire**

N° de la question	N° de(s) colonne(s)	Nom de la variable	question	Codage de la réponse
1	1	<b>ANNEE</b>	En quelle année avez-vous repris votre entreprise ?	.....
2	2 3	<b>RAIPRIN</b> <b>RAIPRINC</b>	Quelle était la raison principale de la cession de l'entreprise reprise ?	1. <input type="checkbox"/> départ à la retraite 2. <input type="checkbox"/> changement d'activité 3. <input type="checkbox"/> redressement judiciaire 4. <input type="checkbox"/> autres à préciser dans la colonne 3 : .....
3	4	<b>PERTRAN</b>	Avez- vous instauré une période de transition (entre vous et le cédant) ?	1. <input type="checkbox"/> OUI 2. <input type="checkbox"/> NON
3.1	5 6	<b>DURTRAN</b> <b>DURTRANA</b>	Si oui, combien la durée de cette période ?	1. <input type="checkbox"/> < 3 mois 2. <input type="checkbox"/> 3 – 6 mois 3. <input type="checkbox"/> autres à préciser dans la colonne 6 : .....
3.2	7	<b>TRAN</b>	Comment jugez-vous cette période de transition ?	1. <input type="checkbox"/> insatisfaisante 2. <input type="checkbox"/> moyennement satisfaisante 3. <input type="checkbox"/> satisfaisante
4	8 9	<b>ACCOMP</b> <b>ACCOMPA</b>	Avez-vous été accompagné par d'autres personnes ou organismes ?	1. <input type="checkbox"/> avocat 2. <input type="checkbox"/> expert comptable 3. <input type="checkbox"/> banquier 4. <input type="checkbox"/> autres à préciser dans la colonne 9 : .....
5	10	<b>DIFFIC</b>	Avez-vous rencontré des difficultés pour vous imposer dans l'entreprise ?	1. <input type="checkbox"/> OUI 2. <input type="checkbox"/> NON
5.1	11	<b>DIFFICU</b>	Si oui, lesquelles ?	.....
5.2	12	<b>SURMDIFF</b>	Qu'avez-vous fait pour les surmonter ?	.....
6	13	<b>CHANG</b>	Avez-vous procédé à des changements dans l'entreprise après le départ du cédant ?	1. <input type="checkbox"/> OUI 2. <input type="checkbox"/> NON
6.1	14	<b>TEMP</b>	Si oui, combien temps après le départ ? (en mois)	....
6.2	15	<b>CHANGE</b>	Si, lesquels ?	.....
7.1	16	<b>GARDER</b>	Garder le cédant longtemps dans l'entreprise ?	1. <input type="checkbox"/> pas trop important 2. <input type="checkbox"/> moyennement important 3. <input type="checkbox"/> important
7.2	17	<b>INFORM</b>	Informier le personnel sur la nouvelle stratégie de l'entreprise ?	1. <input type="checkbox"/> pas trop important 2. <input type="checkbox"/> moyennement important 3. <input type="checkbox"/> important
7.3	18	<b>REORGA</b>	Réorganiser la structure de l'entreprise ?	1. <input type="checkbox"/> pas trop important 2. <input type="checkbox"/> moyennement important 3. <input type="checkbox"/> important
7.4	19	<b>POURSUI</b>	Poursuivre la politique du cédant ?	1. <input type="checkbox"/> pas trop important 2. <input type="checkbox"/> moyennement important 3. <input type="checkbox"/> important
7.5	20	<b>PARTEN</b>	Trouver des nouveaux partenaires financiers ?	1. <input type="checkbox"/> pas trop important 2. <input type="checkbox"/> moyennement important 3. <input type="checkbox"/> important

7.6	21	<b>PRECHAN</b>	Préparer le personnel au changement ?	1. <input type="checkbox"/> pas trop important 2. <input type="checkbox"/> moyennement important 3. <input type="checkbox"/> important
7.7	22	<b>RECRUT</b>	Recruter des nouveaux collaborateurs ?	1. <input type="checkbox"/> pas trop important 2. <input type="checkbox"/> moyennement important 3. <input type="checkbox"/> important
8	23	<b>PERFORM</b>	Comment percevez-vous la performance globale de l'entreprise ?	1. <input type="checkbox"/> insatisfaisante 2. <input type="checkbox"/> moyennement satisfaisante 3. <input type="checkbox"/> satisfaisante
9	24	<b>REPREND</b>	Serez-vous prêt à reprendre une autre entreprise si vous en avez l'occasion ?	1. <input type="checkbox"/> OUI 2. <input type="checkbox"/> NON
10	25	<b>SEXE</b>	Vous êtes ?	1. <input type="checkbox"/> homme 2. <input type="checkbox"/> femme
11	26	<b>AGE</b>	Votre âge ?	.....
12	27	<b>EFFECT</b>	L'effectif de l'entreprise ?	1. <input type="checkbox"/> < 19 salariés 2. <input type="checkbox"/> 20 -49 salariés 3. <input type="checkbox"/> > 50 salariés
13	28	<b>CA</b>	Chiffre d'affaire annuel de l'entreprise ?	1. <input type="checkbox"/> < 100 000€ 2. <input type="checkbox"/> 100 000 € - 500 000 € 3. <input type="checkbox"/> 500 000 € - 1 000 000 € 4. <input type="checkbox"/> > 1 millions €
14	29	<b>PRIX</b>	Prix de reprise ?	1. <input type="checkbox"/> < 100 000 € 2. <input type="checkbox"/> 100 000 € - 500 000 € 3. <input type="checkbox"/> 500 000 € - 1 000 000 € 4. <input type="checkbox"/> > 1 millions €

Annexes 5 : Les résultats de l'analyse du questionnaire

5.1. Coordonnées des modalités actives

Libellé	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5
---------	---------------	----------------------	-------	-------	-------	-------	-------

avez-vous instauré une période de transition

Oui	20,902	0,19608	-0,40	-0,07	-0,08	0,05	0,03
Non	4,098	5,10000	2,06	0,35	0,42	-0,25	-0,13

si oui, sa durée?

- 3 mois	5,328	3,69231	-0,11	-1,09	-1,05	0,64	-0,73
3-6 mois	12,705	0,96774	-0,46	0,68	-0,13	-0,19	0,03
+ 6 mois	3,279	6,62500	-0,57	-1,15	1,73	-0,06	1,21
*Réponse manquante*	3,689	5,77778	2,26	0,27	0,44	-0,24	-0,12

comment jugez-vous cette période?

Insatisfaisante	2,049	11,20000	-0,48	-1,56	1,85	1,85	-0,67
Moy. satisfaisante	3,689	5,77778	-0,28	-1,51	-0,96	-1,04	0,59
Satisfaisante	13,934	0,79412	-0,52	0,60	-0,03	-0,01	-0,03
*Réponse manquante*	5,328	3,69231	1,75	0,07	0,03	0,03	-0,07

La performance globale de l'entreprise

insatisfaisante	1,639	14,25000	-0,67	-1,82	1,23	-2,35	-1,60
moy. satisfaisante	5,328	3,69231	0,91	-0,89	-0,81	0,38	0,58
satisfaisante	18,033	0,38636	-0,21	0,43	0,13	0,10	-0,02

**5.2. Cosinus carrés des modalités actives**

Libellé	Poids relatif	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5
---------	---------------	----------------------	-------	-------	-------	-------	-------

**avez-vous instauré une période de transition**

Oui	20,902	0,19608	0,84	0,02	0,04	0,01	0,00
Non	4,098	5,10000	0,84	0,02	0,04	0,01	0,00

**si oui, sa durée?**

- 3 mois	5,328	3,69231	0,00	0,32	0,30	0,11	0,14
3-6 mois	12,705	0,96774	0,22	0,48	0,02	0,04	0,00
+ 6 mois	3,279	6,62500	0,05	0,20	0,45	0,00	0,22
*Réponse manquante*	3,689	5,77778	0,88	0,01	0,03	0,01	0,00

**comment jugez-vous cette période?**

Insatisfaisante	2,049	11,20000	0,02	0,22	0,31	0,30	0,04
Moy. satisfaisante	3,689	5,77778	0,01	0,39	0,16	0,19	0,06
Satisfaisante	13,934	0,79412	0,35	0,46	0,00	0,00	0,00
*Réponse manquante*	5,328	3,69231	0,83	0,00	0,00	0,00	0,00

**la performance globale de l'entreprise**

insatisfaisante	1,639	14,25000	0,03	0,23	0,11	0,39	0,18
moy. satisfaisante	5,328	3,69231	0,23	0,21	0,18	0,04	0,09
satisfaisante	18,033	0,38636	0,11	0,47	0,04	0,03	0,00

**5.3. Coordonnées des modalités actives  
et illustratives**

Libellé	Effectif	Poids absolu	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4
---------	----------	--------------	----------------------	-------	-------	-------	-------

**avez-vous instauré une période de transition**

Oui	51	51,00	0,19608	-0,40	-0,07	-0,08	0,05
Non	10	10,00	5,10000	2,06	0,35	0,42	-0,25

**si oui, sa durée?**

- 3 mois	13	13,00	3,69231	-0,11	-1,09	-1,05	0,64
3-6 mois	31	31,00	0,96774	-0,46	0,68	-0,13	-0,19
+ 6 mois	8	8,00	6,62500	-0,57	-1,15	1,73	-0,06
*Réponse manquante*	9	9,00	5,77778	2,26	0,27	0,44	-0,24

**comment jugez-vous cette période?**

Insatisfaisante	5	5,00	11,20000	-0,48	-1,56	1,85	1,85
Moy. satisfaisante	9	9,00	5,77778	-0,28	-1,51	-0,96	-1,04
Satisfaisante	34	34,00	0,79412	-0,52	0,60	-0,03	-0,01
*Réponse manquante*	13	13,00	3,69231	1,75	0,07	0,03	0,03

**la performance globale de l'entreprise**

insatisfaisante	4	4,00	14,25000	-0,67	-1,82	1,23	-2,35
moy. satisfaisante	13	13,00	3,69231	0,91	-0,89	-0,81	0,38
satisfaisante	44	44,00	0,38636	-0,21	0,43	0,13	0,10

**sexe?**

Masculin	53	53,00	0,15094	0,03	-0,02	0,04	-0,05
Féminin	8	8,00	6,62500	-0,21	0,16	-0,29	0,31

**effectif de l'entreprise?**

<19 salariés	43	43,00	0,41861	0,02	-0,04	0,07	0,00
20-49 salariés	14	14,00	3,35714	-0,35	-0,09	-0,32	0,08
Plus 50 salariés	4	4,00	14,25000	0,98	0,76	0,42	-0,29

**chiffre d'affaire annuel de  
l'entreprise?**

< 100 000 €	3	3,00	19,33330	-0,53	0,54	-0,31	0,24
100 - 500 000 €	6	6,00	9,16667	-0,49	0,07	0,64	-0,54
500 000 -1 Million €	21	21,00	1,90476	-0,05	0,05	-0,05	0,01
Plus 1 Millions €	31	31,00	0,96774	0,18	-0,10	-0,06	0,08

**prix de reprise?**

< 100 000 €	4	4,00	14,25000	0,23	0,38	-0,22	0,16
100 000 - 500 000 €	33	33,00	0,84849	-0,19	-0,05	0,20	-0,05
500 000 -1 Million €	13	13,00	3,69231	0,14	-0,39	-0,53	0,25
Plus 1 million €	11	11,00	4,54545	0,31	0,48	0,11	-0,19

**5.4. Valeurs-Tests des modalités actives et illustratives**

Libellé	Effectif	Poids absolu	Distance à l'origine	Axe 1	Axe 2	Axe 3
---------	----------	--------------	----------------------	-------	-------	-------

avez-vous instauré une période de transition

Oui	51	51,00	0,19608	-7,08	-1,20	-1,46
Non	10	10,00	5,10000	7,08	1,20	1,46

si oui, sa durée?

- 3 mois	13	13,00	3,69231	-0,45	-4,41	-4,25
3-6 mois	31	31,00	0,96774	-3,63	5,34	-1,04
+ 6 mois	8	8,00	6,62500	-1,72	-3,47	5,21
*Reponse manquante*	9	9,00	5,77778	7,28	0,87	1,42

comment jugez -vous cette période?

Insatisfaisante	5	5,00	11,20000	-1,11	-3,60	4,29
Moy. satisfaisante	9	9,00	5,77778	-0,90	-4,86	-3,10
Satisfaisante	34	34,00	0,79412	-4,55	5,24	-0,26
*Reponse manquante*	13	13,00	3,69231	7,05	0,27	0,12

la performance globale de l'entreprise

instatisfaisante	4	4,00	14,25000	-1,38	-3,74	2,53
moy. stisfaisante	13	13,00	3,69231	3,69	-3,58	-3,28
satisfaisante	44	44,00	0,38636	-2,60	5,34	1,61

sexe?

Masculin	53	53,00	0,15094	0,64	-0,49	0,86
Féminin	8	8,00	6,62500	-0,64	0,49	-0,86

effectif de l'entreprise?

<19 salariés	43	43,00	0,41861	0,27	-0,50	0,79
20-49 salariés	14	14,00	3,35714	-1,48	-0,37	-1,37
Plus 50 salariés	4	4,00	14,25000	2,00	1,56	0,87

**chiffre d'affaire annuel de l'entreprise?**

< 100 000 €	3	3,00	19,33330	-0,93	0,95	-0,54
100 - 500 000 €	6	6,00	9,16667	-1,26	0,18	1,65
500 000 -1 Million €	21	21,00	1,90476	-0,26	0,27	-0,31
Plus 1 Millions €	31	31,00	0,96774	1,39	-0,77	-0,46

**prix de reprise?**

< 100 000 €	4	4,00	14,25000	0,46	0,77	-0,44
100 000 - 500 000 €	33	33,00	0,84849	-1,56	-0,44	1,65
500 000 -1 Million €	13	13,00	3,69231	0,55	-1,57	-2,12

**5.5. Caractérisation par les modalités des classes de la partition**

Classe: CLASSE 1 / 3 (Effectif: 21 - Pourcentage:34.43)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon	% de la classe dans la modalité	Valeur-Test	Poids
si oui, sa durée?	- 3 mois	61,90	21,31	100,00	5,41	13
comment jugez - vous cette période?	Moy. satisfaisante	42,86	14,75	100,00	4,15	9
comment jugez - vous cette période?	Insatisfaisante	23,81	8,20	100,00	2,70	5
la performance globale de l'entreprise	moy. stisfaisante	42,86	21,31	69,23	2,60	13
avez-vous instauré une période de transition	Oui	100,00	83,61	41,18	2,35	51
avez-vous instauré une période de transition	Non	0,00	16,39	0,00	-2,35	10
la performance globale de l'entreprise	satisfaisante	42,86	72,13	20,45	-3,35	44
comment jugez - vous cette période?	Satisfaisante	19,05	55,74	11,76	-3,98	34
si oui, sa durée?	3-6 mois	14,29	50,82	9,68	-3,98	31

Classe: CLASSE 2 / 3 (Effectif: 31 - Pourcentage:50.82)

<b>Libellés des variables</b>	<b>Modalités caractéristiques</b>	<b>% de la modalité dans la classe</b>	<b>% de la modalité dans l'échantillon</b>	<b>% de la classe dans la modalité</b>	<b>Valeur-Test</b>	<b>Poids</b>
comment jugez - vous cette période?	Satisfaisante	96,77	55,74	88,24	6,80	34
si oui, sa durée?	3-6 mois	90,32	50,82	90,32	6,40	31
la performance globale de l'entreprise	satisfaisante	96,77	72,13	68,18	4,30	44
avez-vous instauré une période de transition	Oui	96,77	83,61	58,82	2,56	51
avez-vous instauré une période de transition	Non	3,23	16,39	10,00	-2,56	10
comment jugez - vous cette période?	Moy. satisfaisante	0,00	14,75	0,00	-3,15	9
si oui, sa durée?	*Reponse manquante*	0,00	14,75	0,00	-3,15	9
comment jugez - vous cette période?	*Reponse manquante*	3,23	21,31	7,69	-3,33	13
si oui, sa durée?	- 3 mois	0,00	21,31	0,00	-4,13	13
la performance globale de l'entreprise	moy. stisfaisante	0,00	21,31	0,00	-4,13	13

Classe: CLASSE 3 / 3 (Effectif: 9 -  
Pourcentage: 14.75)

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans l'échantillon	% de la classe dans la modalité	Valeur-Test	Poids
si oui, sa durée?	*Reponse manquante*	100,00	14,75	100,00	6,45	9
avez-vous instauré une période de transition	Non	100,00	16,39	90,00	6,09	10
comment jugez - vous cette période?	*Reponse manquante*	100,00	21,31	69,23	5,36	13
si oui, sa durée?	3-6 mois	0,00	50,82	0,00	-3,15	31
comment jugez - vous cette période?	Satisfaisante	0,00	55,74	0,00	-3,46	34
avez-vous instauré une période de transition	Oui	0,00	83,61	0,00	-6,09	51

# Liste des tableaux et figures

---

<b>Tableau 1.</b> Positionnement de la recherche selon les approches positivistes, interprétatives et constructivistes-----	29
<b>Tableau 2.</b> Les thèmes de recherches en entrepreneuriat -----	42
<b>Tableau 3.</b> Le rapprochement du repreneur à l'entrepreneur -----	50
<b>Tableau 4.</b> La reprise et le repreneur dans les travaux sur l'entrepreneuriat-----	51
<b>Tableau 5.</b> Les motivations des entrepreneurs-----	54
<b>Tableau 6.</b> Les typologies de repreneurs-----	58
<b>Tableau 7.</b> La transmission familiale-----	64
<b>Tableau 8.</b> Les options de transmission interne-----	66
<b>Tableau 9.</b> Lien du repreneur avec l'entreprise reprise-----	67
<b>Tableau 10.</b> Les avantages et les inconvénients d'une reprise-----	69
<b>Tableau 11.</b> Les avantages à reprendre une entreprise-----	70
<b>Tableau 12.</b> Les éléments de base de la valeur des cibles-----	73
<b>Tableau 13.</b> Le moment effectif de reprise-----	78
<b>Tableau 14.</b> Transmission de l'entreprise envisagée-----	81
<b>Tableau 15.</b> Les 1 <sup>ères</sup> actions du repreneur une fois dans les murs de la cible-----	85
<b>Tableau 16.</b> Seuils applicables aux PME-----	91
<b>Tableau 17.</b> D'une gestion spécifique de la PME à une gestion de proximité-----	93
<b>Tableau 18.</b> Exemples de catégories d'appui à l'entrepreneuriat-----	105
<b>Tableau 19.</b> Les réactions des salariés face à la reprise (perception des repreneurs)-----	115
<b>Tableau 20.</b> Les différentes définitions de la légitimité organisationnelle-----	124-125
<b>Tableau 21.</b> Comparaison entre les trois paradigmes épistémologiques-----	140
<b>Tableau 22.</b> Typologies des approches méthodologiques -----	144
<b>Tableau 23.</b> Les caractéristiques distinctives des deux pôles de recherche-----	148
<b>Tableau 24.</b> Les forces et les faiblesses des deux modes de recherche-----	149

<b>Tableau 25.</b>	Les repreneurs finistériens rencontrés lors de notre entretien exploratoire----	153
<b>Tableau 26.</b>	Les caractéristiques des différents modes d'administration -----	154
<b>Tableau 27.</b>	Le questionnaire de l'étude quantitative-----	156
<b>Tableau 28.</b>	Calcul du taux de retour des questionnaires-----	157
<b>Tableau 29.</b>	Les repreneurs intervenant dans l'étude de cas-----	164
<b>Tableau 30.</b>	Les caractéristiques générales de l'échantillon-----	169
<b>Tableau 31.</b>	Les caractéristiques des trois classes-----	173
<b>Tableau 32.</b>	Typologies des reprises de notre étude-----	176
<b>Tableau 33.</b>	La relation performance globale et légitimité du repreneur-----	179
<b>Tableau 34.</b>	Les actions prioritaires du repreneur après intégration de l'entreprise.-----	192
<b>Tableau 35.</b>	Le design de la recherche-----	214

<b>Figure 1.</b> Estimation approximative de l'intensité des contributions journalistiques et académiques par phase du processus de déroulement de la reprise d'entreprise-----	18
<b>Figure 2.</b> Positionnement des différentes sciences-----	27
<b>Figure 3.</b> Le design explicatif -----	31
<b>Figure 4.</b> Définition de l'entrepreneuriat -----	41
<b>Figure 5.</b> Le processus repreneurial-----	68
<b>Figure 6.</b> La réflexion globale du repreneur vers la décision de reprendre-----	71
<b>Figure 7.</b> La succession : un double transfert et un « jeu » de rôles-----	80
<b>Figure 8.</b> La logique de l'entrée effective dans l'entreprise-----	83
<b>Figure 9.</b> Le champ et la logique de notre étude -----	86
<b>Figure 10.</b> Le modèle de socialisation repreneuriale-----	100
<b>Figure 11.</b> Le trio d'acteurs de la RPP : des agents socialisateurs particuliers-----	102
<b>Figure 12.</b> La logique de l'entrée effective dans l'entreprise-----	109
<b>Figure 13.</b> La dynamique du changement suite à l'entrée du repreneur dans l'entreprise---	134
<b>Figure 14.</b> La logique de la démarche abductive-----	146
<b>Figure 15.</b> Approche du terrain-----	150
<b>Figure 16.</b> Les échéanciers des envois et relances des questionnaires-----	155
<b>Figure17.</b> Représentation factorielle des trois classes-----	175

**Figure 18.** La relation entre performance globale et la durée respectée pour déclencher des changements-----178

**Figure 19.** La sortie de rôle du cédant-----197

**Figure 20.** Les trois phases de la légitimité du repreneur-----210

**Figure 21.** Le modèle conceptuel du processus de légitimation du repreneur-----218

# Table des matières

---

Remerciements.....	2
Sommaire.....	5
<hr/>	
Introduction Générale.....	8
<hr/>	
0.1. Le contexte général de la recherche.....	16
0.2. La construction de l'objet de la recherche.....	20
0.2.1. L'enquête préliminaire : une confrontation de la recherche initiale à la « réalité » vécue par les acteurs de repreneuriat.....	20
0.2.2. La problématique et les sous-objectifs de recherche.....	23
0.3. Le design de la recherche.....	25
0.3.1. Le positionnement épistémologique.....	25
0.3.2. Les choix méthodologiques.....	30
0.3.3. La démarche générale et la plan de la recherche.....	32

**Première Partie de la recherche : Le cadre conceptuel de la recherche**

**Chapitre 1 : L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur le repreneuriat**

---

1.0. Introduction.....	34
1.1. Le développement des axes de recherches dans le champ de l'entrepreneuriat.....	35
1.2. Les recherches sur le repreneuriat.....	43
1.2.1. La spécificité du repreneuriat par rapport à la création d'entreprise.....	44
1.2.2. Les motivations et typologies des repreneurs.....	53
1.2.2.1. Les motivations repreneuriales.....	53
1.2.2.2. Les typologies de repreneurs.....	57
1.2.3. Le repreneuriat : définition et modalités.....	59
1.2.3.1. Définition.....	59
1.2.3.2. Les modalités de reprise.....	61
a. Transmission familiale.....	62
b. La transmission interne.....	64
c. La transmission externe.....	66
1.3. Le processus repreneurial dans le cadre d'une PME.....	68
1.3.1. L'étape relative à la prise de décision de reprendre.....	69

<b>1.3.2. L'étape de reprise proprement dite.....</b>	<b>71</b>
1.3.2.1 La recherche d'une entreprise.....	72
1.3.2.2 L'étude de(s) la cible(s) identifiée(s).....	72
1.3.2.3 Le financement de la reprise.....	74
a. Source de financement.....	75
b. Les modes de financement.....	76
<b>1.3.3. Le processus d'entrée dans l'entreprise cible.....</b>	<b>77</b>
1.3.3.1. La phase de transition.....	79
1.3.3.2. Le repreneur face au départ du cédant.....	82
<b>Conclusion du chapitre 1.....</b>	<b>87</b>
<b>Chapitre 2 : La construction d'un cadre d'analyse : le choix de la théorie de la légitimité</b>	
<hr/>	
<b>2.0. Introduction.....</b>	<b>88</b>
<b>2.1. L'entrée du repreneur dans la PME : Une revue de littérature.....</b>	<b>89</b>
<b>2.1.1. La PME, une entreprise spécifique.....</b>	<b>90</b>
2.1.1.1 Définition.....	90
2.1.1.2 La singularité de la PME : principe de « proximité ».....	92
2.1.1.3 Le repreneur de la PME : homme clé.....	93
<b>2.1.2. La socialisation repreneuriale.....</b>	<b>98</b>
2.1.2.1. Les étapes du processus.....	98
2.1.2.2. Les agents socialisateurs.....	100
2.1.2.3. La transition : une phase d'accompagnement du repreneur par le cédant.....	102
2.1.2.4. Les changements opérés une fois la transition terminée.....	107
a. Les changements après la reprise.....	109
b. Le repreneur et le déclenchement des changements.....	110
c. Les réactions face au changement.....	113
<b>2.2. La légitimité : un cadre théorique d'analyse adapté à notre recherche.....</b>	<b>117</b>
<b>2.2.1. Le concept de légitimité en gestion.....</b>	<b>117</b>
2.2.1.1. Présentation du concept de légitimité.....	117
a. L'origine du concept dans la littérature des Sciences Sociales.....	117
b. Domination et Légitimité chez Max Weber.....	119
c. Les trois systèmes de légitimité dans le gouvernement des sociétés.....	120
1. La légitimité légale-rationnelle.....	120
2. La légitimité traditionnelle.....	120
3. La légitimité charismatique.....	121

2.2.1.2.	Présentation du concept de la légitimité dans l'organisation.....	122
a.	La légitimité organisationnelle.....	122
b.	Les différentes phases de la théorie de la légitimité organisationnelle.....	125
<b>2.2.2.</b>	<b>La légitimité du repreneur.....</b>	<b>126</b>
2.2.2.1.	La justification du choix de la théorie de la légitimité.....	126
a.	Le besoin de légitimité du repreneur d'entreprise.....	127
b.	Les attentes des parties prenantes.....	128
	<b>1. Les attentes du cédant.....</b>	<b>128</b>
	<b>2. Les attentes des salariés.....</b>	<b>129</b>
	<b>3. Les attentes des partenaires externes.....</b>	<b>131</b>
2.2.2.2.	Vers une problématique de recherche.....	131
d.	Questionnement de départ.....	132
e.	Une problématique.....	132
f.	Les intérêts de notre recherche.....	133
<b>Conclusion du chapitre 2.....</b>		<b>136</b>

## **Deuxième Partie de la recherche : L'analyse empirique de la recherche**

### **Chapitre 3 : La méthodologie de l'étude empirique**

---

<b>3.0.</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>137</b>
<b>3.1.</b>	<b>Positionnement épistémologique de la recherche.....</b>	<b>138</b>
<b>3.1.1.</b>	<b><i>Perspective interprétativisme.....</i></b>	<b>138</b>
3.1.1.1.	Nature de la réalité étudiée.....	140
3.1.1.2.	Relation sujet –objet de recherche.....	141
3.1.1.3.	Critères de validité de la connaissance.....	141
<b>3.1.2.</b>	<b>Démarche abductive.....</b>	<b>143</b>
<b>3.2.</b>	<b>Choix méthodologique.....</b>	<b>147</b>

<b>3.2.1. L'approche quantitative.....</b>	<b>150</b>
3.2.1.1 Précautions préalables.....	151
3.2.1.2. Pré-test repreneur.....	152
3.2.1.3. Administration des questionnaires.....	153
3.2.1.4 La constitution des échantillons.....	154
a. Population cible.....	154
b. L'envoi des questionnaires.....	155
c. <i>Présentation du questionnaire</i> .....	155
3.2.1.5. L'analyse des questionnaires.....	157
a. Taux de retours.....	157
b. Le codage des questionnaires.....	158
<b>3.2.2. La démarche qualitative.....</b>	<b>159</b>
3.2.2.1. Les caractéristiques de la démarche qualitative.....	159
3.2.2.2. L'étude de cas multiples.....	161
3.2.2.3. Critères de sélections des entreprises.....	163
3.2.2.4. <i>La présentation des entreprises</i> .....	164
3.2.2.5. L'entretien semi-directif.....	164
<b>Conclusion de chapitre 3.....</b>	<b>166</b>
<b>Chapitre 4 : Les résultats de l'étude empiriques</b>	
<hr/>	
<b>4.0. Introduction.....</b>	<b>167</b>
<b>4.1. L'analyse du questionnaire.....</b>	<b>167</b>
4.1.1. <i>Analyse descriptive de l'échantillon et des transitions</i> .....	167
4.1.2. <i>L'analyse de la transition : construction d'une typologie des repreneurs</i> .....	171
4.1.3. <i>L'analyse des changements provoqués par le repreneur</i> .....	177
4.1.4. <i>L'analyse de la légitimité</i> .....	179
<b>4.2. L'analyse qualitative.....</b>	<b>181</b>
4.2.1. <i>Analyse de contenu du point 1 : L'entrée du repreneur dans l'entreprise et la phase de transition</i> .....	182
4.2.2. <i>Analyse de contenu de point 2 : Le processus d'acceptation du repreneur une fois seul dans l'entreprise</i> .....	198
4.2.3. <i>Analyse de contenu du point 3 : Les changements engagés par le repreneur dans l'entreprise</i> .....	204
<b>Conclusion du Chapitre 4.....</b>	<b>208</b>
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>212</b>
5.1. Principaux résultats de la recherche.....	215
5.2. Principaux apports de la recherche.....	219
5.3. Limites et perspectives de la recherche.....	220

**Table des matières**

**Bibliographie.....222**

**Annexes.....242**

**Liste des Tableaux et Figures.....257**

**Table des matières.....259**