



**HAL**  
open science

## Identification des opportunités par le repreneur de PME : une approche par les prototypes

Dorian Boumedjaoud, Karim Messeghem

### ► To cite this version:

Dorian Boumedjaoud, Karim Messeghem. Identification des opportunités par le repreneur de PME : une approche par les prototypes. *Revue management & avenir*, 2019, *Ethique et Tourisme*, 107, 10.3917/mav.107.0085 . hal-02422937

**HAL Id: hal-02422937**

**<https://hal.science/hal-02422937v1>**

Submitted on 23 Dec 2019

**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.

# **Identification des opportunités par le repreneur de PME : une approche par les prototypes**

## **Opportunity recognition by SME buyer: an approach by business opportunity prototype**

**Dorian Boumedjaoud<sup>1</sup> et Karim Messeghem<sup>2</sup>**

### **Résumé :**

Baron (2006) a introduit la notion de prototypes pour mieux comprendre le processus d'identification des opportunités sous une perspective cognitive. Depuis ces travaux majeurs, des recherches ont été menées pour analyser la nature du prototype *opportunité* du créateur. Toutefois, à notre connaissance, aucune recherche n'a été engagée pour le repreneur de PME. Pourtant, dans le contexte de la reprise, la question de la poursuite d'opportunités prend tout son sens. Notre objectif est donc de mieux comprendre la nature du prototype *opportunité* du repreneur. Pour cela, nous avons mené seize entretiens semi-directifs. Les résultats de cette recherche montrent que son prototype est articulé autour de cinq dimensions. Cette approche cognitiviste permet finalement de proposer une lecture originale du processus de rachat tout en mettant en lumière un nouvel outil d'accompagnement.

Mots-clés : repreneur, processus repreneurial, identification des opportunités, prototype

### **Abstract:**

To better understand opportunity recognition process, Baron (2006) introduced prototypes theory. Since, recent research has been devoted to explore business opportunity characteristics in creation context. However, to our knowledge, no research has been undertaken for the SME buyer. Yet, in takeover context, opportunity recognition is essential. Our objective is to identify the business opportunity prototypical features in this context. Consequently, we realised sixteen semi-directive interviews. Our results show that the prototype contains five features. This paper allows to propose a new approach of the repreneurial process and to highlight a new support tool.

Keywords: buyer, repreneurial process, opportunity recognition, prototype.

---

<sup>1</sup> Doctorant, Université de Montpellier, dorian.boumedjaoud@umontpellier.fr

<sup>2</sup> Professeur des Universités, Université de Montpellier, karim.messeghem@umontpellier.fr

## INTRODUCTION

La reprise de PME est un enjeu majeur dans la plupart des pays avec le vieillissement de la population, et en particulier des dirigeants d'entreprises. En France, le nombre de reprises est estimé à 30 000 par an, ce qui représente près de 750 000 emplois (Dombre-Coste, 2015). Pourtant, la littérature en entrepreneuriat et PME reste finalement assez peu développée sur ce sujet. La difficulté pour un repreneur est d'évaluer le potentiel de l'entreprise en matière de développement. La reprise peut être considérée à ce titre comme un processus d'identification des opportunités et l'entreprise à reprendre comme une opportunité d'affaires. Nous proposons donc dans cet article de nous appuyer sur le paradigme de l'opportunité pour mieux comprendre le processus d'identification de l'entreprise à reprendre.

La question de la détection des opportunités occupe une place importante dans la littérature en entrepreneuriat, notamment à travers les travaux de Baron. Ces travaux ont mis l'accent sur la création d'entreprises en retenant notamment une lecture en termes de prototypes. Pour Baron (2006), un prototype est une représentation mentale idéalisée d'un événement ou d'un objet. Il est composé d'attributs dont le nombre et la nature varient, notamment en fonction de l'expérience. Des travaux ont essayé de caractériser ces attributs en s'intéressant à la reconnaissance d'opportunités et à la décision de créer une entreprise. Par exemple, Santos *et al.* (2015) ont proposé de les regrouper autour de deux dimensions : la viabilité et l'unicité. D'autres travaux ont cherché à différencier ces prototypes selon l'expérience des créateurs d'entreprises (Baron et Ensley, 2006). Nous menons un travail similaire pour les repreneurs de PME et posons deux questions de recherche : les repreneurs de PME s'appuient-ils également sur des prototypes pour détecter des opportunités d'entreprises à reprendre ? Le cas échéant, quels sont les attributs de ces prototypes ? L'objectif de cet article est de répondre à ces deux questions. La littérature sur la reprise ouvre cette perspective en soulignant l'importance des mécanismes cognitifs dans la réussite du processus repreneurial (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Deschamps et Geindre, 2011 ; Grazzini et Boissin, 2013).

Pour répondre à ces questions de recherche, une étude qualitative exploratoire – composée de 20 entretiens – a été menée en partenariat avec le Réseau Entreprendre. La méthodologie proposée par Baron a été adaptée au contexte de la reprise d'entreprises. Dans la suite de cet article, nous présenterons le cadre conceptuel en montrant que la reprise d'entreprises peut être aussi conçue comme un processus d'identification d'opportunités. Nous retiendrons une perspective cognitive qui prend appui sur le modèle des prototypes. Nous reviendrons ensuite sur la méthodologie qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse thématique à partir du logiciel NVivo. Les résultats seront exposés notamment sous forme de *verbatim* pour illustrer les cinq principaux attributs des prototypes conçus par les repreneurs de PME. Une discussion permettra enfin de réaliser un retour sur la littérature et d'esquisser des perspectives de recherche.

### 1. LA REPRISE DE PME COMME UN PROCESSUS COGNITIF

La reprise de PME est peu étudiée en tant que processus cognitif. Dans ce sens, Bornard et Thévenard-Puthod (2009) ont analysé le rôle des représentations sociales dans le déroulement du processus de reprise par un tiers. Les auteurs rappellent bien que les repreneurs se lancent dans l'aventure avec des représentations individuelles qui ont

notamment été façonnées dans les contextes familiaux et professionnels. Ils mettent en avant deux objets représentationnels qui vont être particulièrement importants dans l'opération de rachat : l'entreprise à reprendre et les compétences nécessaires pour réussir la reprise. Pour Deschamps et Paturel (2009), le contenu de l'objet « entreprise à reprendre » dépend de trois grands types de situations<sup>3</sup>. Pour ce qui est des compétences nécessaires, le repreneur peut avoir tendance à les sous-estimer et à raisonner de façon « acontextuelle » – ce qui peut le conduire à penser qu'il suffit par exemple de posséder des compétences techniques pour reprendre une entreprise artisanale (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Pour Bornard et Thévenard-Puthod (2009), les différences de représentation entre le cédant et le repreneur peuvent finalement bloquer le déroulement du processus repreneurial. Les protagonistes doivent donc d'une part avoir conscience des écarts – qui interviennent en amont et en aval – en matière de contenu représentationnel, et d'autre part travailler sur la plasticité de leurs représentations pour réduire ces différences qui peuvent se révéler paralysantes (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009).

Deschamps et Geindre (2011) ont aussi contribué au développement de la recherche sur les mécanismes cognitifs du repreneur. Leurs travaux mettent en avant les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus repreneurial. En prenant appui sur 2 études de cas longitudinales, ils montrent que les repreneurs valident un projet de rachat qui se traduit *in fine* par un échec (Deschamps et Geindre, 2011). Pour mieux comprendre les conditions de cet échec, ils présentent une liste de biais pouvant affecter la décision de reprendre et l'évaluation du projet. Ces biais sont notamment liés aux compétences du repreneur et à la représentation de la cible dans l'esprit de ce dernier. Cette recherche souligne le rôle essentiel de l'accompagnant dans la réussite du projet. Il doit permettre au repreneur de se décentrer pour identifier plus facilement les éléments qui viendraient perturber sa réflexion.

Enfin, Grazzini et Boissin (2013) ont également axé leurs travaux sur la cognition. Après avoir interrogé 245 dirigeants, les auteurs analysent leurs modèles mentaux pour mieux comprendre la genèse de l'opération de rachat. Plus précisément, ils montrent que les modèles sont articulés autour de quatre grandes représentations. Ainsi, le rachat de PME est considéré comme une pratique peu valorisée et difficile ; une voie pour continuer à entreprendre dans un esprit sociétal ; une voie d'accomplissement professionnel ; et une source de réussite professionnelle et personnelle. Ces différents modèles mentaux vont conditionner le déroulement du processus ; ils constituent le socle de la construction des représentations. Dans ce sens, les travaux de Grazzini et Boissin (2013) viennent notamment compléter ceux de Bornard et Thévenard-Puthod (2009).

Ces recherches mettent finalement l'accent sur la congruence des représentations (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009), sur les éléments pouvant perturber la réflexion (Deschamps et Geindre, 2011) et sur le contenu des modèles mentaux (Grazzini et Boissin, 2013). Les recherches mentionnées précédemment concernent la phase amont ou l'intégralité du processus repreneurial. Un moment, particulièrement important dans la reprise, a toutefois été très peu étudié : l'identification des opportunités. L'opportunité peut prendre deux acceptions dans le contexte de la reprise. La première acception, qui est la plus courante dans la littérature en entrepreneuriat, tient à analyser la question de l'opportunité une fois que le repreneur est entré dans l'entreprise. En

---

<sup>3</sup> La reprise comme possibilité de créer son emploi ; la reprise comme levier d'accès à une position économique et sociale ; et la reprise comme projet de réalisation personnelle.

d'autres termes, une fois à la tête de la cible, il va rechercher des opportunités de profit. Ici, l'entreprise n'est pas une opportunité en soi ; elle devient un instrument pour exploiter des poches de déséquilibres – pour reprendre Kirzner. La seconde acception conduit à considérer que l'opportunité correspond à l'entreprise. Effectivement, si un repreneur choisit une entreprise – et pas une autre – c'est parce qu'il se représente l'objet « entreprise à reprendre » comme une opportunité. Plus précisément, une opportunité de reconfigurer les ressources pour exploiter un potentiel latent. Notre article tient compte de la seconde acception (l'opportunité comme entreprise). Nous allons maintenant aborder la question de l'identification des opportunités.

## **2. LES APPORTS DE LA THÉORIE DES PROTOTYPES DANS L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS**

Shane et Venkataraman (2000) posent une question fondamentale en entrepreneuriat : pourquoi, quand et comment certains individus et pas d'autres parviennent à découvrir et exploiter une opportunité ? Ils précisent que les capacités cognitives jouent un rôle déterminant. Depuis cette proposition, le lien entre les capacités cognitives et l'identification des opportunités a été très étudié. Gaglio (2004) approche la question en utilisant la simulation mentale et la pensée contrefactuelle. De leur côté, Tang *et al.* (2012) et Valliere (2013) mettent en avant la vigilance entrepreneuriale, un construit successional composé de trois dimensions. Enfin, Baron (2006) mobilise la théorie des prototypes. Nous utilisons cette théorie comme grille de lecture car elle permet d'explorer le contenu du concept *opportunité*.

Un prototype est une abstraction mentale acquise par expérience (Baron, 2004) ; il correspond à la représentation d'un objet ou d'un événement spécifique. Prenons un exemple. Un prototype *opportunité* est stocké dans la mémoire. Les caractéristiques de ce dernier varient en fonction de l'expérience du sujet. Face à un *stimulus* qui déclenche le prototype *opportunité*, le sujet va comparer ce *stimulus* avec les caractéristiques du prototype stocké dans sa mémoire pour déterminer si la configuration du *stimulus* correspond à une opportunité (Baron, 2004). Pour Baron (2006), trois éléments permettent de distinguer les prototypes : la clarté, la richesse du contenu et le degré de focalisation sur les attributs clés.

La clarté correspond au degré selon lequel le prototype de différents individus converge vers les mêmes dimensions de base. Après avoir comparé 88 entrepreneurs expérimentés et 106 entrepreneurs novices, Baron et Ensley (2006) montrent d'ailleurs une convergence quant aux attributs du prototype *opportunité d'affaires*.

La richesse du contenu tient au nombre d'attributs du prototype. Baron et Ensley (2006) soulignent que les prototypes des entrepreneurs expérimentés – par rapport à ceux des novices – contiennent un nombre plus important d'attributs. La richesse du prototype est donc directement liée à l'expérience. Enfin, le troisième élément est le degré de focalisation. Baron et Ensley (2006) soulignent que, avec l'expérience, les entrepreneurs ont tendance à se concentrer sur les attributs clés de leur domaine ; ils ont une approche plus pragmatique et en phase avec les réalités de gestion.

La théorie des prototypes a fourni des résultats intéressants. Baron et Ensley (2006) montrent que, sur un échantillon de 194 entrepreneurs, l'idée qui a conduit à créer une

entreprise est composée de cinq attributs<sup>4</sup>. Également, à la question « Pourquoi avez-vous estimé que c'était une bonne idée ? », les auteurs identifient cinq nouveaux attributs<sup>5</sup>. Costa *et al.* (2013), dans une étude menée auprès de 90 étudiants, ont décrit comment les individus sans expérience utilisaient les dimensions de leur prototype *opportunité d'affaires* dans deux étapes du processus entrepreneurial : la reconnaissance d'une opportunité et la décision de créer une entreprise. Dans la première étape, les individus donnent le primat au risque. Dans la seconde, la dimension la plus importante du prototype est la capacité à générer du profit. Dans une étude menée auprès de 284 entrepreneurs, Santos *et al.* (2015) montrent que le prototype *opportunité d'affaires* est composé de deux dimensions de base : viabilité et unicité. La première est composée de trois attributs (la capacité à résoudre les problèmes des consommateurs, à générer du *cash-flow* et à gérer le risque). La seconde en compte deux (la supériorité du produit/service et la capacité à changer l'industrie). Les auteurs montrent également que le prototype *opportunité* des entrepreneurs contient les dimensions *motivation* et *faisabilité* qui sont respectivement composées de deux (évaluation ou conseil positif et intuition ou bon *feeling*) et trois (un modèle financier favorable, une idée nouvelle et un marché inexploité) dimensions. Enfin, Costa *et al.* (2016), sur un échantillon de 70 étudiants, soulignent que la nature des opportunités a une influence sur les caractéristiques du prototype. Dans le cadre de cette partie, nous avons présenté la relation entre les prototypes et l'identification des opportunités. Nous allons maintenant présenter notre échantillon ainsi que notre méthodologie de recherche.

### 3. PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON ET DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans un premier temps, nous revenons sur les caractéristiques de notre échantillon. Ensuite, nous présentons le dispositif méthodologique.

#### 3.1. ÉCHANTILLON

Nous avons mené une recherche qualitative. Les données qualitatives sont riches et complexes ; elles permettent d'avoir une vision plus globale et de comprendre en profondeur (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 277). Notre partenariat avec Réseau Entreprendre nous a permis de contacter 60 repreneurs. Pour faciliter la mise en relation, nous avons procédé en trois étapes :

1. Envoi d'un *doodle* à l'ensemble de la base de données avec une proposition de rendez-vous,
2. Première relance par l'envoi d'un courriel personnalisé,
3. Seconde relance par un appel téléphonique.

Entre juin 2014 et juillet 2015, nous avons mené 20 entretiens. Finalement, pour cette recherche, nous avons retenu 12 repreneurs et 4 accompagnants<sup>6</sup>. Le tableau 1 présente notre échantillon.

---

<sup>4</sup> La résolution des problèmes des consommateurs, la capacité à générer du *cash-flow*, la gestion du risque, la supériorité du produit/service et la capacité à changer l'industrie.

<sup>5</sup> Un modèle financier favorable, des évaluations ou des conseils positifs, la nouveauté de l'idée, l'existence d'un marché inexploité et l'intuition ou le bon *feeling*.

<sup>6</sup> Il est important de rappeler que cette recherche a été menée à titre exploratoire. Certains entretiens ne sont pas exploités car leur contenu est peu significatif dans notre contexte.

Tableau 1. Présentation de notre échantillon

Cas	Secteur d'activité	Date de reprise	Durée (en min.)
A	Fabrication de produits chimiques	2010	57
B	Travaux de menuiserie et PVC	2011	55
C	Service d'aménagement paysager	2012	30
D	Service de traiteurs	2013	25
E	Activités de conditionnement	2013	43
F	Hôtellerie	2013	44
G	Dépollution et autres services de gestion des déchets	2013	46
H	Fabrication de charpentes et autres menuiseries	2013	60
I	Bâtiment, travaux publics et génie civil	2014	26
J	Travaux de mobilier urbain	2014	59
K	Travaux de menuiserie métallique et serrurerie	2014	100
L	Fusion-acquisition	-	41
1	Conseiller transmission-reprise (CRA)	-	38
2	Responsable de pôle transmission-reprise (CCI)	-	46
3	Conseiller transmission-reprise (CCI)	-	64
4	Conseiller transmission-reprise (CPME)	-	69

Tous les entretiens ont été réalisés selon une méthode semi-directive (ou semi-structurée) et ont duré 50 minutes en moyenne. Les modes de reprise et les secteurs d'activité sont variés. Nous avons également complété notre échantillon en interrogeant trois conseillers en transmission-reprise et un responsable de pôle. Il est attendu que les propos des repreneurs et des accompagnants convergent. Nous allons maintenant présenter la méthodologie de recherche.

### 3.2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous travaillons sur des processus cognitifs et la flexibilité offerte par ce mode d'entretien est précieuse. D'une part, il garantit une plus grande liberté à la personne interrogée, et d'autre part l'enquêteur peut adapter ses questions au gré des réponses apportées. L'opportunité est centrale dans notre recherche et Short *et al.* (2010) rappellent que l'étude de cas est adaptée pour l'analyse de processus dans ce contexte. Shane (2000), dans sa recherche sur le processus de reconnaissance d'une opportunité, a d'ailleurs utilisé cette méthodologie. Tous les entretiens ont été réalisés en face à face (ou par téléphone) et *ex post*, c'est-à-dire que les repreneurs avaient déjà repris – depuis 1 à 5 ans – au moment où ils étaient interrogés.

Les entretiens se sont déroulés en deux étapes. En introduction, nous avons pris soin de présenter notre institution ainsi que le sujet de la recherche. Le propos introductif avait pour but de rassurer le répondant. Ensuite, pendant le déroulement de l'entretien, nous avons pris quelques précautions. La parole était le plus souvent donnée à l'interrogé ; nous avons simplement recadré le débat quand cela semblait nécessaire, tout en veillant à ne pas froisser notre interlocuteur. Nous avons également utilisé les relances et les

reformulations<sup>7</sup>. Ces dernières ont été formulées sur un ton neutre afin que le répondant ne les interprète pas comme un jugement (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.118). Nous avons donc gardé une posture objective, excluant toute critique sur la personne. Notre objectif était de bien comprendre le contenu du raisonnement.

Pour dégager un cadre conceptuel, nous avons pris appui sur une question : quels sont les critères qui vous ont fait choisir cette entreprise et pas une autre ?<sup>8</sup> Baron et Ensley (2006) ont mené une recherche en posant des questions similaires<sup>9</sup>. Tous les entretiens ont été enregistrés et nous avons analysé manuellement leur contenu sous NVivo 10. Finalement, notre objectif était d'identifier des thèmes récurrents (Averseng, 2011).

Notre travail est également illustré par des *verbatim*. L'illustration par les *verbatim* permet de compenser certains biais inhérents à notre méthodologie. « Ces illustrations animent et rendent le rapport d'analyse plus concret. C'est aussi, dans une certaine mesure, une assurance fournie quant à la qualité de l'analyse de contenu réalisée » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 288). Nous allons maintenant présenter les résultats de notre recherche.

## **4. RÉSULTATS : LES ATTRIBUTS DU PROTOTYPE OPPORTUNITÉ DU REPRENEUR DE PME**

Le prototype *opportunité* du repreneur est composé de cinq attributs : l'intuition, la connaissance antérieure, le réseau, les perspectives de développement et la localisation de la PME.

### **4.1. L'INTUITION**

L'identification de la cible fait intervenir une dimension intuitive. Baldacchino *et al.* (2015) définissent l'intuition comme une source de connaissances distincte du mode de raisonnement logique, analytique ou rationnel. L'intuition joue un rôle dans les processus entrepreneuriaux. Tang *et al.* (2012) montrent que cette dernière a une influence sur la vigilance entrepreneuriale. Baron et Ensley (2006) et Santos *et al.* (2015) soulignent que l'intuition est une dimension du prototype *opportunité* des entrepreneurs. Le tableau suivant présente les *verbatim* associés à l'intuition.

Tableau 2. *Verbatim* associés à l'intuition

Cas	<i>Verbatim</i>
A	« Avec le cédant, on est très proches en termes de façon de faire, de voir les choses (...) On est sur la même longueur d'onde. S'il y avait eu un décalage, il ne me l'aurait pas cédée »
B	« Ça s'est bien passé. J'ai accroché avec le cédant qui avait à peu près mon âge. Et puis plus on a avancé dans le dossier moins je l'ai senti (...) Au bout d'un moment, je lui ai dit "Écoute, quand je sens pas les choses, je les fais pas. Ton

<sup>7</sup> Nous avons utilisé les trois principaux types de relances (relance simple, relance différée et relance interprétative) et la reformulation-écho.

<sup>8</sup> Notons que la question a pu être formulée différemment mais le fond est resté le même.

<sup>9</sup> Dans leur recherche sur les différences entre les prototypes des entrepreneurs expérimentés et des novices, les auteurs ont demandé aux répondants d'expliquer l'idée qui les a conduits à créer une entreprise. Ils ont également posé une autre question, à savoir « Pourquoi avez-vous estimé que c'était une bonne idée ? ».

	carnet de commandes je le sens pas. Il y a trop de zones d'ombre»
E	« Après, ce qui a compté c'est l'échange avec le cédant, le feeling »
I	« (La relation avec le cédant) est primordiale. C'est vraiment un lien intuitu personae qui est nécessaire pour passer les écueils »
1	« Ensuite, il y a la rencontre. On voit s'il y a fusion entre le cédant et le repreneur ; la personnalité des protagonistes est très importante »
2	« J'ai une entreprise que j'ai gardée deux ans en transmission. Le cédant fait les démarches et me demande si j'ai quelqu'un à présenter. J'ai présenté deux ou trois personnes qui, pour moi, étaient nickels au niveau du dossier mais le feeling ne passait pas (...) Il y a ce point d'accroche entre le cédant et le repreneur »
3	« Après, il y a la mise en relation et certains reviennent vers moi en disant que le courant est bien passé, que la relation se passe bien. Ils ont pas forcément mené une enquête réciproque mais ils se sont aperçus qu'ils étaient en phase. C'est super important »

Dans le cadre du rachat, le repreneur exerce surtout son intuition pour « jauger » le cédant. Rappelons le contexte : généralement, le repreneur ne connaît ni le cédant ni l'entreprise. Dès lors, l'existence d'une chimie positive entre les deux protagonistes est indispensable. Elle permet de poser les bases d'une relation de confiance et de rassurer les acteurs. De manière générale, pour le cédant, l'entreprise est une partie de son moi (Bah, 2009) qu'il souhaite voir conserver. De son côté, le repreneur souhaite se prémunir contre ce qui est communément appelé les « cadavres dans les placards ». Il paraît donc nécessaire que le « *feeling* » passe. Le repreneur B souligne d'ailleurs qu'il a choisi de ne pas s'engager dans un autre projet de reprise car il ne « sentait pas les choses ». De son côté, l'accompagnant 1 rappelle bien que la fusion entre le cédant et le repreneur est importante.

#### 4.2. LA CONNAISSANCE ANTÉRIEURE

Pour Shane et Venkataraman (2000), la connaissance antérieure est un facteur qui influence l'identification des opportunités. Elle correspond à un stock d'informations qui va permettre de poser des conjectures quant aux besoins des consommateurs ou aux moyens de production engagés. Le tableau suivant présente les *verbatim* associés à la connaissance antérieure.

Tableau 3. *Verbatim* associés à la connaissance antérieure

Cas	<i>Verbatim</i>
D	« (J'ai choisi cette entreprise) surtout pour des critères de développement. Puis, c'était lié à ma profession majeure : la restauration »
E	« Il y a des métiers qui sont assez proches de ce que j'ai fait dans le passé, c'est ce que je recherchais aussi. C'est-à-dire qu'il y a une technique que je maîtrise dans mon atelier »
I	« Mais on se sent à l'aise parce qu'on connaît le métier même si on a des doutes. Mais non, moi je serais pas parti dans une activité que je connais pas »
L	« Par la suite, globalement, les fois où je me suis planté en exploitation, c'est quand j'allais sur des secteurs que je ne connaissais pas (...) Aujourd'hui, ma règle c'est : je ne vais que dans des secteurs que je connais »

2	« Deux types de problèmes réguliers. Je dirais quelques fois un manque de professionnalisme dans l'entreprise. Typiquement, un gars qui a repris un restaurant, qui n'a pas de qualification en restauration ni en management et qui se dit que ça doit pas être compliqué de faire de la cuisine. Manque de qualification »
---	--

La connaissance antérieure est une dimension du prototype *opportunité* du repreneur. Dans notre contexte, elle revêt deux acceptions – qui vont dans le sens de la définition de Shane et Venkataraman (2000). D'une part, selon les propos des repreneurs interrogés, elle peut correspondre à la connaissance du métier, de la technique. Effectivement, pour le repreneur E la maîtrise de la technique est importante. D'autre part, elle peut être associée à la connaissance du secteur d'activité. C'est le cas pour le repreneur D. De manière générale, un repreneur investit dans une activité qu'il connaît déjà. Les propos du repreneur E confirment ce point : « *Moi j'ai vendu la maison pour acheter l'entreprise et on me dit que je suis fou d'avoir fait ça. Mais quand on me dit que le repreneur vient d'un métier différent, j'ai l'impression qu'il est plus fou que moi* ». Le repreneur I va dans le même sens : « *Je pense que si j'avais pas été dans le métier jamais j'aurais racheté X parce que c'est compliqué ; une entreprise de BTP c'est technique* ». Il semble donc que la connaissance (du métier ou du secteur) soit parfois une condition *sine qua non*. Cela peut être expliqué par un point : la reprise d'une PME est un projet risqué, tant sur un plan professionnel que personnel, et la connaissance - dans son acception générale - est une façon pour le repreneur de maximiser ses chances de réussite. Effectivement, elle lui permet de maîtriser une technique, de connaître un processus de création de valeur, voire de disposer d'un réseau d'affaires. Précisons également que le lien entre les connaissances antérieures et l'identification des opportunités a été validé dans la littérature en entrepreneuriat, notamment grâce aux travaux de Sheperd et DeTienne (2005) et Ko et Butler (2006).

### 4.3. LE RÉSEAU

Pour Arenius et De Clercq (2005), les individus sont encadrés dans un réseau dont la structure est caractérisée par des liens (plus ou moins forts) qui vont conditionner l'accès à l'information et donc l'identification des opportunités. Le réseau a clairement été mis en avant lors des entretiens, comme le soulignent les *verbatim* présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 4. *Verbatim* associés au réseau

Cas	<i>Verbatim</i>
B	« Si j'avais pas eu la possibilité d'avoir mon père derrière qui puisse nantir quelque chose, je n'aurais pas racheté »
C	« Le jour où j'ai su que j'allais partir de ma boîte, six mois après j'ai diné chez mon frère aîné et il m'a dit "C'est marrant, le monsieur qui vient faire notre jardin vend son entreprise". J'en ai cherché d'autres et c'est celle-là que j'ai rachetée »
D	« Je venais de Grenoble, j'avais un très gros réseau là-bas et ici il était beaucoup moins important. Quand on n'a pas le réseau d'affaires, c'est un handicap »
E	« Même au niveau familial, ma femme a tout de suite soutenu. C'était pas possible si j'avais pas le soutien de la famille (...) Vous pouvez pas partir seul

	dans l'aventure »
F	« J'ai toujours voulu racheter une entreprise et il était pas question que ça ne se fasse pas. J'avais deux jeunes enfants - ils avaient deux et trois ans - qui me donnaient beaucoup d'énergie. Et heureusement mon conjoint n'a pas été un frein ; il m'a toujours soutenu »
H	« Après je m'y suis mis et bien entouré on arrive à faire beaucoup de choses »
K	« Si demain je me retrouve au fond, j'ai toujours la possibilité d'aller bosser avec mon frère dans l'entreprise familiale. J'ai quand même ce parachute-là. C'est toujours plus simple d'appréhender les risques quand on sait qu'il y a ça derrière »
2	« La dernière fois, j'ai reçu un monsieur qui reprenait un hôtel. Je lui ai demandé si sa femme adhérerait au projet car la reprise d'un hôtel c'est 7 jour sur 7 (...) Il m'a répondu que oui. Parfait, elle est dans le process et ne sera pas un frein »
4	« Parfois on n'a pas de solutions, et juste le fait d'écouter le chef d'entreprise ça va le conforter dans sa prise de décision parce qu'il aura formulé sa problématique »

Le réseau a une double signification dans notre contexte. D'une part, il peut correspondre au réseau familial. Le repreneur B souligne par exemple que sans le soutien financier de son père il n'aurait pas pu racheter. En ce qui concerne la famille, le rôle du conjoint est également important. Il va intervenir pour la validation du projet, et son aval est essentiel car un désaccord peut clairement bloquer l'opération. L'accompagnant 2 souligne bien ce point, en rappelant que le conjoint ne doit pas être un frein. Notons également que la reprise d'une PME est souvent perçue comme un parcours du combattant. Dans ce contexte, le soutien de la famille proche est essentiel. D'autre part, le réseau peut correspondre au réseau d'affaires, entendu comme la connaissance de relations professionnelles et de personnes-ressources. Dans ce sens, le repreneur D souligne que le fait de ne pas disposer d'un réseau d'affaires peut constituer un handicap. Effectivement, un repreneur qui a de bonnes relations avec des clients et fournisseurs potentiels est plus enclin à maintenir ou développer la croissance de l'entreprise rachetée, comparé à un repreneur sans relations d'affaires. La dimension *réseau* est ainsi capitale pour un entrepreneur – *a fortiori* pour un jeune repreneur. Chabaud et Ngijol (2010) ont d'ailleurs étudié l'utilisation des réseaux dans l'émergence des opportunités. Ils ont montré que l'entrepreneur cherchait à mobiliser son réseau pour confronter ses idées avec un tiers. Ce point est confirmé par les propos de l'accompagnant 4. Dans le même sens, Ardichvili *et al.* (2003) considèrent que le réseau est un antécédent de l'identification des opportunités.

#### 4.4. LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

Les repreneurs de notre échantillon ont acheté une entreprise car ils percevaient des perspectives de développement. Les *verbatim* suivants confirment ce point.

Tableau 5. *Verbatim* associés aux perspectives de développement

Cas	<i>Verbatim</i>
C	« C'était une opportunité absolument idéale. L'entreprise valait pas très cher parce que depuis 3 ou 4 ans l'activité était complètement sous-exploitée et donc le chiffre d'affaires était minable. Si vous voulez, j'avais tout le potentiel mais

	pas les résultats, ce qui fait que je pouvais acheter un potentiel à un prix raisonnable »
E	« On connaît la santé financière de l'entreprise donc on voit à peu près où on met les pieds et en discutant avec le repreneur on arrive à identifier les leviers d'amélioration »
F	« (Les principaux critères de sélection ont été) la localisation, la rentabilité et les perspectives de développement »
G	« L'entreprise était déficitaire, c'est aussi ce qui fait que c'est une belle opportunité de racheter. Une belle opportunité c'est une entreprise qui ne va pas très bien pour des questions de management »
3	« En général, ils regardent la rentabilité. Ils veulent une structure in boni qui ait des perspectives de développement »

La question des perspectives de développement est essentielle pour deux raisons. La première est que les ressources dégagées vont permettre au repreneur de subvenir à ses besoins personnels et de rembourser un prêt généralement contracté pendant huit ans. La seconde est liée au prix de la PME rachetée. La situation idéale pour le repreneur est de racheter une entreprise qui dégage peu de résultats mais au sein de laquelle, grâce à sa vigilance, il identifie des ressources sous-exploitées. Dans ce contexte, il peut négocier un prix de vente à la baisse et tout l'enjeu est de parvenir à reconfigurer les ressources de façon à exploiter le potentiel latent préalablement identifié. Les propos des repreneurs C et G illustrent particulièrement ce point.

#### 4.5. LA LOCALISATION DE LA PME

La localisation de la PME est également un attribut du prototype *opportunité* du repreneur. Le tableau suivant présente les *verbatim* associés.

Tableau 6. *Verbatim* associés à la localisation de la cible

Cas	<i>Verbatim</i>
E	« La localisation avait son importance aussi, ma femme travaille sur Cognac. C'était un moyen de me rapprocher du lieu de travail de mon épouse »
F	« Une dimension importante est la dimension géographique. Moi j'habitais Paris et une des raisons du rachat de la société était de quitter la région parisienne. Je voulais pas que mes enfants grandissent à Paris ; je voulais qu'ils grandissent dans leur région. Je suis très attaché à ma région »
J	« Moi il y a deux choses qui m'ont motivé : une, qu'on peut prendre à la légère mais qui était quand même importante, c'est que je suis originaire de Montpellier »
3	« Dans au moins 50% des cas, c'est un retour aux origines. C'est-à-dire qu'ils ont vécu un moment dans la région, ils ont eu leur vie professionnelle et ils se repositionnent. Par exemple, un repreneur perd son boulot à Paris et tant qu'à faire il revient là où il a vécu, là où il a des racines et des amis »

Abdesselam *et al.* (2004) considèrent que la localisation géographique est un élément déterminant dans le passage à l'acte de reprise. Pour certains repreneurs de notre échantillon, le conjoint ou les enfants déterminent le choix du lieu de la reprise.

Effectivement, le repreneur E désirait se rapprocher du lieu de travail de sa conjointe. De son côté, le repreneur F souhaitait revenir dans le sud pour favoriser un retour aux origines, mais également pour offrir un autre cadre à ses enfants. La localisation de l'entreprise est importante car la reprise est plus qu'un projet professionnel, c'est un projet de vie qui doit satisfaire tous les membres de la famille. Notons que le secteur d'activité conditionne également le choix de la région. Le sud de la France est par exemple propice aux reprises dans le secteur industriel.

## CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif de répondre à deux questions de recherche. La première était de savoir si les repreneurs de PME s'appuient sur des prototypes pour évaluer les opportunités. La seconde concernait la nature des attributs du prototype *opportunité*. Nous nous sommes appuyés sur le courant cognitif du paradigme de l'opportunité, et plus précisément sur les travaux de Baron (2006) qui se focalisent sur l'identification des opportunités. L'originalité de cette recherche est d'appliquer ce cadre conceptuel à la reprise de PME. À notre connaissance, il n'existe pas de recherches sur l'identification des opportunités dans ce contexte. L'étude empirique exploratoire a permis de montrer que les repreneurs conçoivent des prototypes qu'ils mobilisent pour identifier des opportunités d'entreprises à reprendre. Nos résultats montrent que le prototype *opportunité* du repreneur est composé de cinq attributs : l'intuition, la connaissance antérieure, le réseau, les perspectives de développement et la localisation de la PME. Il ressort également de l'analyse une convergence dans les attributs mis en évidence par les repreneurs. Pour Baron (2006), cela correspond à une amélioration de la clarté du prototype.

Les contributions de cette recherche sont à la fois théoriques et managériales. D'un point de vue théorique, l'application de la théorie des prototypes au champ de la reprise est une nouveauté et un prolongement des travaux engagés pour analyser le rachat comme un processus cognitif. Les travaux ont eu tendance à se focaliser sur les représentations du cédant et du repreneur (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009), les biais cognitifs (Deschamps et Geindre, 2011) et les modèles mentaux des dirigeants en matière de reprise (Grazzini et Boissin, 2013). Notre recherche permet d'approfondir la compréhension d'une étape clé dans le processus repreneurial : l'identification de la cible. Mieux comprendre les prototypes permet d'explicitier les éléments mis en exergue pour apprécier une entreprise à reprendre. En termes de modélisation, d'autres voies de recherche prometteuses s'ouvrent pour comprendre les déterminants et les conséquences des prototypes d'opportunités de reprise. Pour apprécier les déterminants, un parallèle pourrait être fait avec les travaux sur la création d'entreprises, qui ont notamment souligné le rôle de l'expérience (Baron et Ensley, 2006). Il serait par exemple intéressant de différencier les repreneurs novices des repreneurs expérimentés. Les prototypes d'opportunité peuvent également conditionner les modes de management mis en œuvre, et plus largement la performance de la reprise.

D'un point de vue managérial, cette recherche présente plusieurs apports. L'explicitation des prototypes peut se révéler utile dans le processus d'accompagnement du repreneur, d'une part pour l'aider dans l'identification de sa cible et d'autre part pour l'alerter sur d'éventuels biais cognitifs qui pourraient affecter son jugement. Pour un repreneur novice, l'analyse de son prototype peut contribuer à identifier des risques liés à une mauvaise appréciation de la cible. Cela renforce l'importance de la dimension

cognitive de l'accompagnement qui a parfois tendance à être négligée par rapport à des dimensions comme l'évaluation financière de l'entreprise à reprendre. Or cette dimension apparaît très souvent comme un facteur d'échec majeur, comme le soulignent Deschamps et Geindre (2011). Il est donc important que les accompagnants à la reprise soient sensibilisés voire formés à des méthodes centrées sur les prototypes. Plus largement, les programmes d'accompagnement à la reprise pourraient inclure la question de l'identification de la cible à partir d'une approche en termes de prototypes. Par exemple, le mentorat pourrait être considéré comme un moyen d'enrichir les prototypes du repreneur de PME. En effet, de par son expérience, le mentor dispose d'une représentation plus sophistiquée, c'est-à-dire plus riche et plus précise, des opportunités. Baron (2006) suggère ainsi que le mentor aide le mentoré à évacuer ses représentations simplistes et à construire un prototype *opportunité* en adéquation avec la réalité du marché.

Bien que cette étude contribue à améliorer la compréhension de la reprise de PME à partir d'une perspective cognitive, elle présente trois limites qui méritent d'être discutées. La première tient à la nature de notre échantillon. Nous avons interrogé uniquement des repreneurs accompagnés par le Réseau Entreprendre. Ce biais d'échantillonnage pourrait être dépassé en menant une étude sur une population plus large. Il serait par exemple intéressant de comparer les prototypes des repreneurs accompagnés et non accompagnés. La deuxième limite est liée au degré de stabilité du prototype dans le temps. Les repreneurs de notre échantillon ont été interrogés une seule fois. Il serait intéressant de retenir une approche longitudinale pour mieux comprendre la dynamique d'évolution du prototype. Enfin, cinq attributs ont été identifiés dans cette étude avec une proposition de hiérarchisation. Il serait intéressant de mener une étude quantitative à partir d'un échantillon plus large pour vérifier l'importance relative de chacun des attributs du prototype.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABDESSELAM R., BONNET, J., LE PAPE, N. (2004), « Les contraintes de la création et de la reprise d'entreprise : une application aux régions françaises », *Cahiers d'Économie et de Sociologie Rurales*, No. 72, p. 33-68.
- ALVAREZ S. A., BARNEY J. B. (2007), « Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, No. 1-2, p. 11-26.
- ARDICHVILI A., CARDOZO R., RAY S. (2003), « A theory of entrepreneurial opportunity identification and development », *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 1, p. 105-123.
- ARENIUS P., DE CLERCQ D. (2005), « A network-based approach on opportunity recognition », *Small Business Economics*, Vol. 24, No. 3, p. 249-265
- AVERSENG C. (2011), « Comment structurer la complexité sans renoncer à l'exhaustivité thématique d'un état de l'art en sciences de gestion ? Retour d'expérience sur l'apport méthodologique des outils de classification de données qualitatives », *Revue management & avenir*, Vol. 41, n°1, p. 369-386.
- BAH T. (2009), « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, No. 194, p. 123-148.
- BALDACCHINO L., UCBASARAN D., CABANTOUS L. et LOCKETT A. (2015), « Entrepreneurship Research on Intuition: A Critical Analysis and Research

- Agenda », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 17, No. 2, p. 212-231.
- BARON R. A. (2004), « The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions », *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, No. 2, p. 221-239.
- BARON R. A. (2006), « Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities », *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 1, p. 104-119.
- BARON R. A. (2008), « The Role of Affect in the Entrepreneurial Process », *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, p. 328-340.
- BARON R. A., ENSLEY M. D. (2006), « Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs », *Management Science*, Vol. 52, No. 9, p. 1331-1344.
- BORNARD F., THÉVENARD-PUTHOD C. (2009), « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol. 22, No. 3-4, p. 83-108.
- CHABAUD D., NGIJOL J. (2010), « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? » *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, No. 206, p. 129-147.
- COSTA S. F., EHRENHARD M. L., CAETANO A., SANTOS S. C. (2016), « The Role of Different Opportunities in the Activation and Use of the Business Opportunity Prototype », *Creativity and Innovation Management*, Vol. 25, No. 1, p. 58-72.
- COSTA S. F., SANTOS S. C. et CAETANO A. (2013), « Prototypical Dimensions of Business Opportunity in Early Stages of the Entrepreneurial Process », *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho*, Vol. 13, No. 3, p. 265-278.
- CRAWFORD G. C., DIMOV D., MCKELVEY B. (2016), « Realism, Empiricism, and Fetishism in the Study of Entrepreneurship », *Journal of Management Inquiry*, Vol. 25, No. 2, p. 168-170.
- DAVIDSSON P. (2015), « Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization », *Journal of Business Venturing*, Vol. 30, No. 5, p. 674-695.
- DEGEORGE J.-M. et MESSEGHEM K. (2016), « Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 19, No. 2, p. 27-57.
- DESCHAMPS B. et GEINDRE S. (2011), « Les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus de décision de reprendre une PME », *Revue Management & Avenir*, Vol. 47, No. 7, p. 15-34.
- DESCHAMPS B., PATUREL R. (2009), *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur*, Dunod.
- DIMOV D. (2007), « Beyond the Single-Person, Single-Insight Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, No. 5, p. 713-731.
- DOMBRE-COSTE F. (2015), *Favoriser la transmission d'entreprise en France : diagnostic et propositions*, rapport remis au Premier Ministre.
- GAGLIO C. M. (2004), « The Role of Mental Simulations and Counterfactual Thinking in the Opportunity Identification Process », *Entrepreneurship Theory and Practice*

- Practice*, Vol. 28, No. 6, p. 533-552.
- GAVARD-PERRET M.-L., HAON C., JOLIBERT A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, Montreuil.
- GRAZZINI F., BOISSIN J.-P. (2013), « Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition de PME ou de reprise d'entreprise », *M@n@gement*, Vol. 16, No. 1, p. 49-85.
- HANSEN D. J., SHRADER R., MONLLOR J. (2011), « Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity », *Journal of Small Business Management*, Vol. 49, No. 2, p. 283-304.
- KIRZNER I. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press.
- KITCHING J., ROUSE J. (2016), « Opportunity or dead end? Rethinking the study of entrepreneurial action without a concept of opportunity », *International Small Business Journal*, p. 1-20.
- KO S., BUTLER J. E. (2006), « Prior knowledge, bisociative mode of thinking and entrepreneurial opportunity identification », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 3, No. 1, p. 3-16.
- PICARD C., THÉVENARD-PUTHOD C. (2004), « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue Internationale P.M.E : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol. 17, No. 2, p. 93-121.
- SANTOS S. C., CAETANO A., BARON R. et CURRAL L. (2015), « Prototype models of opportunity recognition and the decision to launch a new venture: Identifying the basic dimensions », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 21, No. 4, p. 510-538.
- SHANE S. (2000), « Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities », *Organization Science*, Vol. 11, No. 4, p. 448-469.
- SHANE S., VENKATARAMAN S. (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of study », *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, p. 217-226.
- SHEPERD D. A., DETIENNE D. R. (2005), « Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 1, p. 91-112.
- SHORT J. C., KETCHEN D. J., SHOOK C. L. et IRELAND R. D. (2010), « The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges », *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1, p. 40-65.
- ST-JEAN E., TREMBLAY M., CADIEUX L., MATHIEU C. (2014), « Créer ou reprendre ? Une étude exploratoire des facteurs pouvant influencer le choix de la carrière entrepreneuriale », 12<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir.
- TANG J., KACMAR K. M., BUSENITZ L. (2012), « Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities », *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, No. 1, p. 77-94.
- THIÉTART R.-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- VALLIERE D. (2013), « Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness », *Journal of Business Venturing*, Vol. 28, No. 3, p. 430-442.