

# **Reprise d'entreprises et poursuite d'opportunités : nouvelles perspectives de recherche**

**Dorian Boumedjaoud**

**Université de Montpellier**

boumedjaoud.dorian@gmail.com

**Karim Messeghem**

**Université de Montpellier**

## **Résumé**

---

Nous proposons un état de la littérature sur le transfert externe sous la perspective du repreneur personne-physique. Dans un premier temps, nous revenons sur la méthodologie employée, et plus précisément sur la collecte et le traitement des données. Ensuite, nous montrons que le repreneur est un entrepreneur et que le processus repreneurial correspond en réalité à un processus de poursuite d'opportunités. Enfin, nous modélisons la capacité d'identification des opportunités du repreneur personne-physique. Cette recherche met en avant des voies d'insertion du repreneuriat dans le champ de l'entrepreneuriat et permet de développer la notion d'opportunité dans le contexte spécifique du rachat.

**Mots-clés :** repreneur personne-physique, entrepreneur, opportunités entrepreneuriales, vigilance entrepreneuriale.

---

# **Reprise d'entreprises et poursuite d'opportunités : nouvelles perspectives de recherche**

## **INTRODUCTION**

Avec le vieillissement de la population de dirigeants, la question du transfert d'entreprises devient capitale. En France, plus de 100 000 PME seraient à transmettre chaque année et 690 000 entreprises devraient être transférées en Europe sous 10 ans (CNCFA-EPSILON, 2013). Malgré ces chiffres éloquentes, la pratique repreneuriale est peu étudiée dans la littérature académique, notamment à cause de l'intérêt croissant accordé à la création d'entreprises. Face au déclin de la croissance des PME, certains chercheurs ont tout de même initié des travaux pour mieux comprendre les problématiques et enjeux du transfert.

Le transfert d'entreprises est décliné en deux formes : le transfert interne, qui correspond à la succession et au rachat de l'entreprise par les salariés (RES), et le transfert externe, qui a trait à la reprise par un tiers. La question de la succession est largement abordée dans la littérature anglo-saxonne. En revanche, même si certains travaux, comparant le créateur et le repreneur, ont été publiés dans des revues internationales (e.g., Parker et *al.*, 2012 ; Block et *al.*, 2013), le transfert externe constitue une spécificité francophone (Bornard et *al.*, 2009). Dans ce sens, des recherches mettent l'accent sur le cédant et sa capacité à faire le deuil de son entreprise (Bah, 2009). D'autres travaux portent sur le repreneur et analysent le processus repreneurial (e.g., Deschamps, 2000), les motivations du repreneur (e.g., Cadieux et *al.*, 2014) ou encore la diversité des profils (e.g., Geraudel et *al.*, 2009). Enfin, certaines recherches ont vocation à réconcilier les deux perspectives en étudiant le transfert sous le prisme des deux protagonistes (e.g., Deschamps et Cadieux, 2008). Ces recherches mettent néanmoins en lumière une absence de prise en compte de la notion d'opportunité (Wiklund et *al.*, 2009). Pourtant, reprendre une affaire et la pérenniser dépend clairement de la capacité du repreneur à identifier une opportunité entrepreneuriale (Nordqvist et *al.*, 2013). Nous allons voir que cette capacité singulière intervient dans les trois phases du processus repreneurial de Deschamps (2000).

Dans le cadre de ce papier, nous proposons un état de la littérature sur le transfert externe et mettons l'accent sur la perspective du repreneur. Nous montrons que le paradigme de l'opportunité

constitue à la fois une voie d'insertion du repreneuriat dans le champ de l'entrepreneuriat et un outil permettant de mieux comprendre les tenants et aboutissants du transfert. Notre revue de la littérature est articulée autour de deux questions : le repreneur est-il un entrepreneur ? En quoi le processus repreneurial correspond-il à un processus d'identification des opportunités ? Pour répondre à ces questions, nous proposons une analyse de 40 papiers portant sur le transfert d'entreprises (30) et les opportunités entrepreneuriales (10). Nous avons choisi une littérature issue de revues internationales et francophones. Les principaux critères de sélection ont été le classement de la revue, l'année de publication de l'article et la récurrence des citations dans les bibliographies identifiées. Nous avons également pris soin de lire attentivement les résumés des articles pour valider un lien théorique *a priori* avec notre objet d'étude. Pour traiter les données collectées, nous avons utilisé le logiciel QSR<sup>®</sup> NVivo 10.

Après un retour sur les principaux éléments méthodologiques (1), et notamment une présentation des critères de sélection de la littérature (1.1) et de la méthode d'analyse (1.2), nous étudions la place du repreneur dans la littérature dans le transfert externe (2). Cette deuxième partie permet de montrer que le repreneur est en réalité un entrepreneur (2.1) et que le processus repreneurial correspond à un processus de poursuite d'opportunité (2.2). Dans un troisième temps, nous développons la notion d'opportunité dans le contexte spécifique du rachat (3). Pour ce faire, nous revenons sur la définition de l'opportunité (3.1) et proposons une modélisation du processus d'identification des opportunités entrepreneuriales (3.2). Enfin, nous terminons par des éléments de discussion et une conclusion.

## **1. PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE : COLLECTE ET ANALYSE DE LA LITTÉRATURE**

Dans le cadre de la partie suivante, nous développons les principaux éléments méthodologiques. Plus précisément, nous présentons les critères utilisés pour la sélection des articles (1.1) et nous exposons la méthode d'analyse de la littérature (1.2).

### **1.1. Critères de sélection de la littérature**

Pour identifier des articles de recherche pertinents, nous avons effectué une recherche par mots-clés dans les bases de données EBSCO et Google Scholar. Nous avons retenu les termes sui-

vants : *business takeover, business takeovers, entrée entrepreneuriale, entrepreneurial alertness, entrepreneurial entry, opportunities, opportunity, opportunity development, opportunity identification, opportunity recognition, processus repreneurial, repreneuriat, reprise d'entreprises, reprise externe, transfert d'entreprises*. Ensuite, nous avons consulté les bibliographies des articles, thèses et autres travaux académiques pour identifier les auteurs et papiers couramment cités. Ce premier travail nous a permis de recenser une quantité importante de travaux.

Pour conserver un nombre réduit d'articles jugés significatifs (Averseng, 2011), nous avons effectué une sélection en fonction de trois critères : (1) la lecture du résumé et des mots-clés, (2) l'année de la publication et (3) le classement de la revue publiant le papier. La lecture du résumé et des mots-clés donne un aperçu des principaux axes du papier et permet de savoir s'il existe une adéquation *a priori* avec notre objet théorique. Si cette lecture rapide est fructueuse, nous procédons à un codage du papier grâce au logiciel QSR ® NVivo 10. Également, nous prenons soin de présenter une littérature récente (60% des papiers ont été publiés ou présentés entre 2010 et 2015). Le tableau suivant apporte quelques précisions.

Tableau 1 : répartition des articles selon leurs années de publication

Années de publication	Nombre d'articles
2000 – 2003	5
2004 – 2007	4
2008 – 2011	12
2012 – 2015	19

Les articles de recherche ont également été sélectionnés selon le rang de la revue publiant le papier. Pour définir ce rang, nous prenons appui sur le classement du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) publié en 2015. Notre littérature est majoritairement composée de papiers publiés dans des revues de rang A (18), mais elle contient également des papiers publiés dans des revues non classés (7) ainsi que des papiers non publiés<sup>1</sup> (3). Le tableau ci-après présente la répartition des articles selon le classement de la revue.

Tableau 2 : répartition des articles selon le classement de la revue

<sup>1</sup> Nous incluons des travaux non publiés (et publiés dans des revues non classées) car ils apportent une contribution significative à notre recherche.

Classement des revues	Nombre d'articles
A	18
B	11
C	1
NC <sup>2</sup>	7
NP <sup>3</sup>	3

Enfin, notre base de données comprend des travaux conceptuels (15) et des travaux empiriques (25) incluant une méthodologie qualitative (10), quantitative (12) et mixte (3).

## 1.2. Méthode d'analyse de la littérature

Après la sélection des articles, nous avons réalisé un codage<sup>4</sup> thématique grâce au logiciel QSR<sup>®</sup> NVivo 10. Ce codage a conduit à découper le contenu des articles en unités d'analyse qui ont été intégrées au sein de catégories créées en fonction de l'objet de recherche (Thiétart, 2007, page 455). Dans notre cas, les unités d'analyse correspondent à des phrases ou des paragraphes et apparaissent sous le terme *références* (dans le logiciel NVivo 10). Les catégories sont des thématiques (mots-clés) visant à rassembler les *références* possédant un sens similaire ; ces catégories apparaissent sous le vocable *nœuds*. Le tableau 3 fait le point sur l'utilisation des références.

Tableau 3 : les références créées sous NVivo 10

	Nombre de références
Valeur maximale	54
Valeur minimale	8
Valeur moyenne	20
Total	808

Le travail de référencement permet de mettre en avant les éléments en adéquation avec notre objet de recherche. Cependant, les références ont une valeur seulement si elles sont associées à un ou plusieurs nœuds. Tout en faisant face au caractère fragmenté de la littérature, la création de nœuds permet de mettre en évidence des communautés de sens. Chaque nœud constitue donc un

<sup>2</sup> NC signifie non classée (la revue n'apparaît pas dans le classement HCERES).

<sup>3</sup> NP signifie non publié.

<sup>4</sup> Notre codage est émergent (Averseng, 2011).

axe théorique présent dans la littérature. Notre travail est ponctué par la création de six nœuds (trois sur le transfert externe et trois sur les opportunités entrepreneuriales). Les nœuds portant sur le transfert externe sont associés au repreneur et au processus repreneurial. Les nœuds traitant des opportunités entrepreneuriales sont liés aux définitions des opportunités et aux processus associés. Le tableau suivant présente les différents nœuds et le nombre de références associées.

Tableau 4 : les nœuds sous NVivo 10

Intitulés des nœuds	Nombre de références
Le transfert externe	15
<i>La figure du repreneur</i>	56
<i>Le processus repreneurial</i>	435
Les opportunités entrepreneuriales	26
<i>Les définitions des opportunités entrepreneuriales</i>	42
<i>Les processus associés</i>	234
Total	808

Nous prenons soin de présenter les nœuds parents (ou nœuds principaux). Cependant, le codage passe également par la création de nœuds enfants (ou sous-nœuds). Ainsi, nous avons décliné le nœud *repreneur* en nous concentrant sur la définition du repreneur, ses motivations, ses profils et sa relation avec le cédant. *Le processus repreneurial* est notamment représenté selon la déclinaison de Deschamps (2000) ; nous distinguons la décision de reprendre, le processus de reprise et l'entrée dans l'entreprise. Pour ce qui est des opportunités entrepreneuriales, nous déclinons le nœud *définition* en deux points (les définitions conceptuelles et opérationnelles) et *les processus* sont notamment étudiés sous le prisme de la théorie de la création et de la découverte.

## **2. LA PLACE DU REPRENEUR DANS LA LITTÉRATURE SUR LE TRANSFERT EXTERNE**

Dans le cadre de cette partie, nous nous intéressons au repreneur-personne physique et montrons que ce dernier est en réalité un entrepreneur (2.1). Ensuite, nous mettons l'accent sur le lien entre le processus repreneurial et les opportunités entrepreneuriales (2.2).

### **2.1. Le repreneur : un entrepreneur ?**

La reprise d'une entreprise constitue un acte singulier. Certains chercheurs ont mis en avant les pratiques et enjeux spécifiques à la reprise pour affirmer clairement la distinction avec la création d'entreprises. Dans ce sens, Cadieux et ses collègues (2014) rappellent que les défis qui attendent les repreneurs sont bien différents de ceux des créateurs. Effectivement, le repreneur devra trouver, faire évaluer et négocier une cible identifiée sur un marché opaque. Il devra également composer avec le cédant et s'approprier le savoir-être et le savoir-faire de l'entreprise (Cadieux et *al.*, 2014). Ces points mettent en lumière des différences notables entre les deux pratiques. La singularité de la solution repreneuriale (Paturel, 2008) exclut-elle cependant le repreneur de la catégorie des entrepreneurs ? Dans cette partie, nous montrons que le repreneur est un entrepreneur en prenant appui sur trois approches : l'approche par les faits, l'approche par les traits et l'approche par l'opportunité.

#### 2.1.1. Approche par les faits

Le repreneuriat est avant tout une pratique. Dans ce sens, Deschamps (2003) souligne que le « canal de l'acquisition d'une affaire » constitue une voie d'entrée entrepreneuriale. Nous développons ce point. De nombreuses recherches accueillent la pratique repreneuriale dans le rang de l'entrepreneuriat (Bygrave et Hoffer, 1991 ; Bygrave, 1995). Certains travaux montrent également que le fait de devenir propriétaire octroie naturellement la qualité d'entrepreneur (Varlet, 1996) et que l'achat d'une entreprise existante est un événement entrepreneurial (Cooper et Dunkenberg, 1986 ; Lacasse, 1990). Dans le même sens, Vesper (1980) considère que celui qui va acquérir une entreprise est un entrepreneur.

La définition du terme « entreprendre » apporte également quelques précisions. Pour Varlet (1996), « entreprendre » signifie « se rendre maître de » ; en devenant propriétaire, le repreneur va donc entreprendre (Deschamps, 2003). De leur côté, Sharma et Chrisman (1999) incluent explicitement la reprise d'une entreprise dans leur définition de l'entrepreneuriat. Enfin, pour l'Académie française « entreprendre » revient à « commencer à exécuter ce qu'on a décidé d'accomplir ». Le repreneur entreprend donc dès l'exécution du processus repreneurial. Tous ces éléments montrent que dans les faits le repreneur est considéré comme un entrepreneur.

Néanmoins, de par la singularité du processus de rachat, le repreneur est une figure à part. Effectivement, il doit gérer un existant alors que, par définition, le créateur démarre à partir de rien. Ces deux figures diamétralement opposées sont liées par un acte singulier : elles entreprennent.

Pris dans son acception littérale, le terme « entreprendre » recouvre les pratiques du repreneur et du créateur. Dès lors, les deux protagonistes constituent les deux faces d'une même pièce. Dans la partie suivante, nous complétons ce travail par une approche par les traits.

### 2.1.2. Approche par les traits

La compréhension de la figure du repreneur (Deschamps, 2003) passe par une comparaison avec les traits de son homologue créateur. La littérature académique met en lumière des différences significatives entre les motivations des deux protagonistes. Dans ce sens, Cadieux et ses collègues (2014) montrent que les attentes diffèrent selon le choix de carrière. De leur côté, Ucbasaran et ses collègues (2003) soulignent que les motivations des repreneurs sont plus axées sur la préservation des emplois et la création de valeurs. La différence entre le créateur et le repreneur semble marquée.

Néanmoins, Deschamps (2003) rappelle que les quatre caractéristiques de l'entrepreneur énoncées par Davidson (1989) incluent implicitement le repreneur personne-physique. La recherche académique montre d'ailleurs que les typologies de repreneurs prennent appui sur les travaux en entrepreneuriat. Dans ce sens, les rapprochements entre repreneur et entrepreneur sont nombreux. Par exemple, la volonté d'indépendance, qui est centrale en entrepreneuriat, est présente chez le repreneur déterminé de Deschamps (2003). Ce travail typologique, établi à partir de critères discriminants très diversifiés (Geraudel et *al.*, 2009), met en avant des profils de repreneurs singuliers, mais souligne également une communauté de traits. Nous trouvons également des points communs au chapitre des traits de personnalité. La prise de risque (Palich et Bagby, 1995 ; Mullins et Forlani, 2005) est un trait entrepreneurial caractéristique présent chez le repreneur investisseur de Deschamps (2003). Le *locus of control* de Shapero (1997) et l'auto-efficacité de Bandura (1997) sont couramment associés à l'entrepreneur et apparaissent respectivement chez le repreneur « souhaitant maîtriser les règles » (L'Entreprise, 1995) et chez le repreneur « ancien partenaire commercial » de Deschamps (2002).

La question des profils permet de mieux comprendre pourquoi les repreneurs réussissent. Effectivement, le repreneur commercial de Deschamps (2003) aura sans doute plus de facilité à trouver, faire évaluer et négocier une cible, alors que le repreneur aventurier de Geraudel et *al.* (2009) peut avoir plus de facilité à régénérer une cible en difficulté (Grazzini et *al.*, 2009 ; Bégin et *al.*, 2011). Plus précisément, une réflexion sur les profils peut être mise en relation avec la per-

formance. Dans la mesure où il existe une communauté de traits, il serait intéressant de savoir si le repreneur réussit autant que son homologue créateur.

Cette partie, qui nous a permis de mettre en lumière une correspondance entre les motivations, les profils et les traits de personnalité du repreneur et de l'entrepreneur, nous porte vers la conclusion suivante : la figure du repreneur est singulière, mais étroitement liée à l'entrepreneur. Ces éléments nous permettent d'affirmer avec plus de fermeté que le repreneur est un entrepreneur. Notre travail visant à rapprocher les deux protagonistes est complété par une troisième approche : l'approche par l'opportunité.

### 2.1.3. Approche par l'opportunité

La pratique repreneuriale et les éléments typologiques semblent montrer que le repreneur appartient à la catégorie des entrepreneurs. Le paradigme de l'opportunité est en mesure de donner plus de consistance à cette conclusion. Nous développons ce point. L'opportunité est considérée comme un nouveau paradigme qui traverse les principaux courants de la recherche et structure le champ de l'entrepreneuriat (Chabaud et Messeghem, 2010). Elle est un prisme permettant d'approcher sous un nouvel angle les questions entrepreneuriales. L'opportunité est sans nul doute au cœur du champ de l'entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000 ; Shane, 2003) et cette position offre un point d'ancrage particulièrement intéressant.

Shane et Venkataraman (2000) définissent l'entrepreneuriat par l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités. Ces trois étapes correspondent au processus repreneurial de Deschamps (2002) dans la mesure où le repreneur va identifier, évaluer et enfin exploiter une cible en fonctionnement. Plus précisément, l'opportunité apparaît clairement deux fois dans le processus repreneurial : en amont en aval.

En amont, c'est-à-dire avant l'identification de la cible, le repreneur recherche une opportunité. Dans ce contexte, l'opportunité correspond à la cible. Le repreneur établit une liste de critères en fonction de différents indicateurs (secteur, chiffre d'affaires, résultat net, rentabilité économique, etc.) ; il va ensuite rechercher une entreprise et éventuellement réformer ses critères en fonction de la réalité du marché. Une fois que la cible est identifiée, le repreneur est confronté à la recherche d'opportunités de natures différentes. Il recherche ce que la littérature nomme couramment des opportunités d'affaires. L'opportunité *repreneuriale* apparaît donc sous deux acceptions différentes et sa nature est liée à la position dans le processus.

Le paradigme de l'opportunité est axé sur la relation individu-opportunité. L'entrepreneur se saisit ou construit l'opportunité et réciproquement l'opportunité façonne l'individu et contribue à son développement (Chabaud et Messeghem, 2010). Dans le cadre de l'identification de la cible, le repreneur va rechercher une opportunité selon des critères définis *a priori*. Après une analyse du marché, il va éventuellement revoir ses critères pour être en adéquation avec la réalité du marché. Cette situation soulève une influence mutuelle entre le repreneur et l'opportunité. Ces considérations sont en adéquation avec les idées de Chabaud et Messeghem (2010) qui soulignent que la poursuite de l'opportunité peut s'exprimer dans une démarche de reprise. Deschamps (2014) inclut également la notion d'opportunité dans ses travaux. Dans sa définition du transfert, le cédant et le repreneur sont liés par la perception d'une opportunité<sup>5</sup>.

L'opportunité apparaît également explicitement dans son processus repreneurial. Pour reprendre ses termes, la « sélection de quelques opportunités intéressantes » peut impliquer des allers-retours entre différentes phases du processus. En d'autres termes, le repreneur va détecter une opportunité et procéder à une évaluation. Si cette évaluation est positive, il va passer à l'étape suivante. Dans le cas contraire, il va revenir à la phase de détection. Le processus repreneurial correspond donc (explicitement et implicitement) à un processus d'identification des opportunités (Verstraete et Fayolle, 2005 ; Nordqvist et *al.*, 2013).

Dans son acception littérale, le terme « entreprendre » inclut le repreneur dans la catégorie des entrepreneurs. Les traits entrepreneuriaux du repreneur viennent valider ce point. Plus largement, la définition de l'entrepreneuriat proposée par Shane et Venkataraman (2000) inclut la reprise dans la mesure où le repreneur rencontre nécessairement l'opportunité en amont et en aval. Et un repreneur poursuivant une opportunité ne peut être définitivement exclu de la catégorie des entrepreneurs. Ces rapprochements ne doivent pas mettre à l'ombre une dissemblance majeure : à la différence du créateur qui entreprend *ex nihilo*<sup>6</sup>, le repreneur entreprend *ex materia*<sup>7</sup>. Nous avons donc deux entrepreneurs bien distincts. Nous tirons trois conclusions de cette première partie :

- l'approche par les faits montre que le repreneuriat est une pratique entrepreneuriale ;
- l'approche par les traits montre que le repreneur a des traits entrepreneuriaux ;

---

<sup>5</sup> Le nouveau propriétaire-dirigeant voit l'entreprise transférée comme une opportunité dans laquelle investir des ressources, et l'ancien propriétaire-dirigeant voit l'entreprise transférée comme une opportunité pour une sortie de ressources (Deschamps, 2014).

<sup>6</sup> *Ex nihilo* signifie « à partir de rien ».

- l'opportunité structure le processus repreneurial.

En vertu de ces trois prémisses, nous posons le premier argument : *le repreneur est un entrepreneur*.

## 2.2. Le processus repreneurial : un ancrage autour de la notion d'opportunité

Des recherches sur le repreneur impliquent nécessairement un retour vers le processus repreneurial. Ce processus caractérise l'enchaînement des événements du point de vue du repreneur (Deschamps et Geindre, 2011). La reprise d'une entreprise peut prendre deux formes : elle peut être interne (reprise par les salariés<sup>8</sup> ou par un membre de la famille) ou externe (reprise par un ou plusieurs tiers<sup>9</sup>). Dans le cadre de ce papier, notre attention est portée sur le repreneur externe (ou tiers). Nous développons chacune des phases du processus repreneurial de Deschamps (2000) en prenant appui sur les théories actuelles. Nous concluons cette partie par un deuxième argument montrant *in fine* que le processus repreneurial correspond à un processus de poursuite d'opportunités.

De nombreux chercheurs se sont intéressés au processus repreneurial. Certains déclinent ce processus en quatre étapes (Cadieux et Bornard, 2009 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004), tandis que d'autres proposent une approche en trois dimensions. Les travaux les plus aboutis sont certainement ceux de Deschamps. L'auteur segmente le processus repreneurial en trois étapes (voir figure 1) : (1) la décision de reprendre, (2) le processus de reprise et (3) l'entrée dans l'entreprise. Pour Deschamps, la décision de reprendre constitue la première étape. Elle est notamment structurée autour des caractéristiques personnelles et de l'environnement. Dans un second temps, le processus de reprise conduit l'individu vers la cible qu'il achètera (Deschamps, 2000). Enfin, la troisième étape correspond à l'entrée du repreneur dans l'entreprise. La partie suivante est articulée autour de ces trois axes.

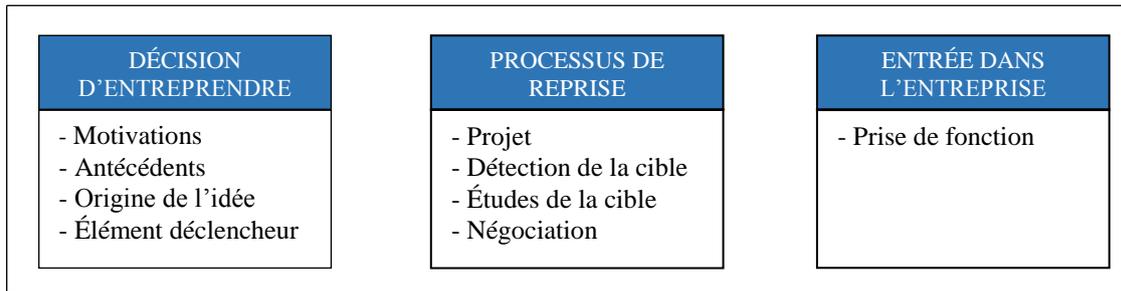
Figure 1 : le processus repreneurial selon Deschamps (2000)

---

<sup>7</sup> *Ex materia* signifie « à partir d'un substrat ».

<sup>8</sup> Cette pratique est dénommée *management buy-out* ou MBO.

<sup>9</sup> Cette pratique est dénommée *management buy-in* ou MBI.



### 2.2.1. Première phase : la décision d'entreprendre

Pour Deschamps (2000) la décision d'entreprendre est structurée autour de quatre éléments : les antécédents de l'individu, l'élément déclencheur, les motivations pour la reprise et l'origine de l'idée. Cette décision est donc liée à l'individu, mais elle est aussi dépendante de facteurs contextuels qui vont agir de manière contingente pour favoriser, ou inhiber, le comportement ou la propension entrepreneuriale (Deschamps, 2000).

Dans cette phase de pré-transfert, le repreneur passe par une réflexion personnelle qui doit aboutir à une adéquation profil/projet. Cette phase d'introspection doit ainsi permettre de faire le point sur les motivations et antécédents ; le repreneur va rechercher une cohérence entre ce qu'il est, ce qu'il veut être, ce que l'entreprise est, et ce que l'environnement lui offre (Deschamps, 2014). L'élément déclencheur est également important dans la décision de reprendre. Il a quatre sources : une opportunité dévoilant le « pourquoi pas moi ? » ; un licenciement ; un évènement dans la vie personnelle ; et un évènement dans la vie professionnelle. Cet élément est en lien direct avec ce que Shapero (1984) nomme « déplacement », c'est-à-dire un accident de la vie favorisant la remise en cause et conduisant à prendre une décision concernant la carrière (Deschamps et Cadieux, 2008).

À la lumière des travaux de Cadieux et ses collègues (2014), nous pensons que la décision de reprendre dépend des caractéristiques personnelles (traits de personnalité et variables socio-économiques), des ressources et de l'environnement. En d'autres termes, elle dépend de critères endogènes (les traits de personnalité) et exogènes (les ressources et l'environnement).

Dans le cadre d'une étude menée auprès de 709 entrepreneurs, Parker et van Praag (2012) montrent que les variables socio-économiques influencent le choix vers la reprise. Ils soulignent notamment que le niveau d'éducation est corrélé positivement à la probabilité d'entreprendre via une création *ex nihilo*. Block et ses collègues (2013) valident ce résultat. De leur côté, Saint-Jean et ses collègues (2014) montrent que le fait d'avoir une famille dans les affaires a une influence

significative sur la probabilité de reprendre. Parker et van Praag (2012) précisent d'ailleurs que les repreneurs proviennent davantage de familles déjà impliquées dans l'entrepreneuriat ; l'expérience managériale a donc une influence positive sur la probabilité de reprendre (Geraudel *et al.*, 2009 ; Parker et van Praag, 2010).

Au chapitre des traits de personnalité, certains auteurs montrent que la propension au risque est liée positivement à la création d'entreprises (Block *et al.*, 2013 ; Saint-Jean *et al.*, 2014). Ces résultats sont en contradiction avec ceux de Parker et van Praag (2012), qui soulignent que les entrepreneurs avec un besoin en capital plus élevé sont plus susceptibles de se tourner vers la reprise (le besoin en capital étant corrélé positivement au risque).

Le choix de la reprise est également dépendant de la disponibilité des ressources. Bastié et ses collègues (2013) mettent en évidence une relation positive entre l'accès à la dette et la reprise. Dans le même sens, Block et ses collègues (2010) précisent que la perception de contraintes financières oriente plutôt vers la reprise et Parker et van Praag (2010) soulignent que les entrepreneurs opérant dans des industries risquées tendent à opter pour la reprise. La nature de l'environnement va également influencer le mode d'entrée en entrepreneuriat. Block et ses collègues (2013) soulignent à ce propos que les difficultés administratives pour créer sont un frein conduisant à la reprise, et que le niveau d'innovation et la culture du pays concernant la tolérance au risque vont influencer le choix du mode d'entrée.

Notre travail montre bien que la construction de la décision de reprendre est dépendante de facteurs endogènes (traits de personnalité, motivations, etc.) et exogènes (caractéristiques de l'environnement, etc.). Cette relation entre l'individu et l'environnement est au cœur du paradigme de l'opportunité. La partie suivante est consacrée à la deuxième phase du processus repreneurial.

### 2.2.2. Deuxième phase : le processus de reprise

Le processus de reprise conduit le repreneur vers la cible qu'il achètera (Deschamps, 2003). Il est articulé autour de quatre étapes majeures : le projet, la détection de la cible, l'étude de la cible et la négociation. Le repreneur doit s'assurer de l'adéquation de l'opération avec ses souhaits (Deschamps, 2003) et déterminer le profil type de l'entreprise recherchée (étape 1). Ensuite, après avoir identifié la cible (étape 2), il doit procéder à un diagnostic interne et externe (étape 3). Enfin, il doit constituer un plan de reprise et entamer les négociations (étape 4). Le bon déroulement

des étapes susmentionnées est nécessaire, mais pas suffisant à la réussite du processus entrepreneurial. Cette dimension technique lève seulement une partie des obstacles et met de côté la dimension psychologique entourant l'opération. Bornard et ses collègues (2009) montrent que les écarts au niveau des représentations peuvent bloquer le processus entrepreneurial et conduire à des échecs. La prise de conscience de ces écarts et l'évolution des représentations constituent donc une condition *sine qua non* à la réussite de la démarche. La transaction doit donc être appréhendée comme un processus de construction sociale (Grazzini et Boissin, 2013) qui aboutit lorsque les représentations des deux protagonistes entrent en congruence (Bornard et *al.*, 2009). Ces éléments soulignent notamment la nécessité de la cohérence individuelle (cédant et repreneur) et collective (couple cédant-repreneur) (Deschamps et Paturel, 2009, p. 32-33).

L'évaluation de la valeur de la cible est une des étapes les plus empreintes de subjectivité. Le repreneur, qui souhaite minimiser le prix d'acquisition, a une vision biaisée notamment par la méconnaissance du secteur et de l'entreprise. Plus précisément, dans une recherche portant sur les mécanismes cognitifs, Deschamps et Geindre (2011) montrent clairement que la rationalité du repreneur peut être perturbée par un ensemble de biais (cognitif et affectif) qui vont le conduire à user de simplifications. Par exemple, le repreneur peut être sujet à un excès de confiance et surestimer ses compétences. Il peut également accorder trop d'importance à un élément spécifique (biais de focalisation) ou ne plus parvenir à se départir de sa première impression (biais d'ancrage).

De son côté, le cédant va avoir une lecture chargée d'émotions dans la mesure où il est fortement lié à son entreprise. Le transfert peut être vécu comme un choc. Ce dernier a construit son identité sociale grâce à son entreprise et la perte de cet objet d'amour, de cet enfant imaginaire (Bah, 2009) menace le moi et bouleverse son identité. Bah (2009) mobilise la théorie du deuil comme cadre explicatif et établit un parallèle avec les cinq stades psychologiques de Kubler-Ross (1968). La validation du dernier stade (à savoir, l'acceptation) est indispensable au bon déroulement du processus de reprise. Si le travail de deuil n'est pas achevé, le cédant va devenir le principal obstacle (Bah, 2009). Le repreneur doit donc être en capacité d'identifier des éléments laissant supposer que le travail de deuil est toujours en cours (par exemple, si le cédant ne quitte pas l'entreprise après la période d'accompagnement convenue). Également, dans la mesure où il est déjà fortement impliqué dans la reprise, le repreneur doit, dans l'idéal, jouer le rôle de psychologue en aidant le cédant à « lâcher prise » (Bornard et *al.*, 2009).

La deuxième étape de la reprise correspond donc à un processus de construction sociale devant aboutir à une cohérence individuelle et collective. La construction de l'opportunité prend donc appui sur la subjectivité du repreneur, mais aussi sur les relations intersubjectives (subjectivité du cédant et du repreneur). Finalement, la réussite du projet de reprise est au moins aussi dépendante de la capacité à juger correctement la cible et ses propres qualités que de la relation cédant/repreneur (Deschamps et Geindre, 2011).

Le processus de reprise est généralement appréhendé par sa dimension technique. Les éléments juridiques, financiers et fiscaux sont donc régulièrement abordés dans les manuels de support. Pourtant, la réussite du processus repreneurial ne peut faire l'économie de la dimension humaine. En préconisant une lecture cognitive, notre recherche ouvre la voie au paradigme de l'opportunité et permet de mieux comprendre comment pensent les repreneurs.

### 2.2.3. Troisième phase : l'entrée dans l'entreprise

L'entrée dans la cible correspond à l'ultime étape du processus repreneurial (Deschamps, 2003). Elle comprend une période de transition (le cédant et le repreneur sont tous les deux présents dans l'entreprise) qui est ponctuée par le moment où le repreneur se retrouve seul à la tête de la cible. Une fois que le repreneur devient le seul dirigeant, de nouveaux défis se présentent à lui. Le défi le plus important réside certainement dans le management entre continuité et rupture. Dans le cas de la reprise d'une entreprise saine, afin de conserver la confiance des salariés, la vision du repreneur devra être en cohérence avec celle de son prédécesseur. Néanmoins, il devra légitimer son nouveau statut par des actions illustrant une douce rupture stratégique<sup>10</sup> (nouveaux investissements, nouveaux partenariats, etc.). L'enjeu majeur est donc de s'imposer en tant que *leader* tout en conservant la confiance des salariés. Pour ce faire, le repreneur doit faire un effort de socialisation et constituer un noyau dur.

La socialisation organisationnelle (Boussaguet, 2012) est certainement le concept le plus abouti pour expliquer comment les repreneurs parviennent à acquérir les attitudes, comportements et connaissances leur permettant d'assumer leur nouveau rôle (Fisher, 1976). Ce travail de socialisation est indispensable pour s'imprégner de la culture de l'entreprise, fédérer et finalement être

---

<sup>10</sup> La rupture est appréhendée comme séquentielle et donc non brutale.

traité comme un membre à part entière du projet. Par ce souci d'assimilation, le repreneur prépare le terrain de l'action collective.

Le repreneur doit également constituer un noyau dur. Le noyau dur correspond à l'ensemble des salariés dotés de compétences et d'aptitudes ayant de la valeur et dont le départ porterait préjudice à l'entreprise (Saoudi, 2012). Le repreneur doit être en mesure d'identifier les éléments clés pour juger des compétences disponibles et valider le choix des domaines d'activités stratégiques (DAS). Il peut conserver le noyau dur constitué par le cédant ou, s'il entrevoit la possibilité de comportements déviants ou des carences notables, reconfigurer la structure (Saoudi, 2012) et construire sa propre équipe en fonction de la stratégie donnée à l'entreprise.

Nous pensons que le travail de socialisation organisationnelle et la constitution d'un noyau dur contribuent à façonner un contexte favorable à l'identification des opportunités. Ces éléments marquent les premiers pas conduisant vers une performance nécessaire. Nous tirons trois conclusions de cette deuxième partie :

- la décision de reprendre est structurée autour de facteurs endogènes et exogènes ;
- le processus de reprise passe nécessairement par une approche cognitive devant garantir la congruence des représentations ;
- l'entrée dans l'entreprise doit permettre de façonner les conditions propices à la poursuite des opportunités.

En vertu de ces trois prémisses, nous posons le second argument : *le processus entrepreneurial correspond à un processus de poursuite d'opportunités.*

Dans la première partie, nous montrons que le repreneur est en réalité un entrepreneur (argument 1). Ensuite, nous soulignons que le processus entrepreneurial correspond à un processus de poursuite d'opportunité (argument 2). Ces éléments montrent que sur un plan individuel et processuel le repreneuriat trouve un ancrage théorique au sein du paradigme de l'opportunité. Après avoir montré la place du paradigme de l'opportunité dans le champ du repreneuriat, dans la troisième partie, nous modélisons le processus d'identification des opportunités par le repreneur.

### **3. LE PARADIGME DE L'OPPORTUNITÉ : UNE VOIE D'INSERTION THÉORIQUE**

Les recherches sur les opportunités dans le processus repreneurial sont peu nombreuses. Néanmoins, certains chercheurs analysent le rachat d'entreprise sous une perspective cognitive, tandis que d'autres évoquent la notion d'opportunité de façon plus ou moins explicite. Dans le cadre de cette partie, nous revenons sur la notion d'opportunité dans le contexte spécifique du rachat (3.1) et nous proposons une modélisation du processus d'identification des opportunités par le repreneur (3.2).

### **3.1. Quelle définition de l'opportunité pour le repreneur ?**

Dans le cadre de la reprise d'une entreprise, la recherche des opportunités se présente deux fois : en amont et en aval. Dans un premier temps, l'opportunité apparaît explicitement dans la deuxième phase du processus de reprise de Deschamps (2000), à savoir la phase de détection. Le repreneur est à la recherche de cibles et doit identifier les opportunités intéressantes. L'opportunité correspond ici à la cible.

La notion d'opportunité apparaît également dans la phase de post-transfert. Après le bon déroulement du processus de reprise et une entrée dans l'organisation réussie, le repreneur va devoir au minimum entretenir les résultats de son prédécesseur (dans le cas de la reprise d'une entreprise saine) sinon améliorer la performance (dans le cas de la reprise d'une entreprise en difficulté). Dans cette optique, le repreneur devra identifier des opportunités d'affaires.

De manière plus implicite, l'opportunité est présente tout au long du processus de reprise. Effectivement, la mauvaise détermination de la cible et la mauvaise sélection impliquent un retour en arrière. En d'autres termes, le repreneur qui a défini les critères de son opportunité en totale déconnexion avec la réalité du marché se verra contraint de revenir à la phase de projet et de revoir ses attentes (mauvaise détermination). Et le repreneur qui a défini des critères cohérents, mais qui *a posteriori* (après l'étude de la cible) remarque son erreur dans le choix de l'entreprise va revenir à la phase de détection (mauvaise sélection). Dans le modèle de Deschamps, l'identification directe d'une opportunité permet de se dispenser de la phase de détection. C'est le cas de la reprise d'une entreprise par un salarié (RES). L'opportunité apparaît donc clairement deux fois (en amont et en aval), mais sous deux acceptions différentes. Nous choisissons de nous concentrer sur la phase de post-transfert, c'est-à-dire en aval, une fois que le repreneur est seul à la tête de la cible.

La question de l'opportunité est difficile à insérer dans le contexte du rachat d'entreprises (Gaz-zini et Boissin, 2013). Pourtant, elle doit être intégrée (Wiklund et *al.*, 2009) car l'identification et l'exploitation des bonnes opportunités est une capacité centrale à la réussite de l'entrepreneur (Stevenson et *al.*, 1885). L'opportunité a largement été abordée dans la littérature en entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000 ; Short et *al.*, 2009 ; Davidsson, 2015). Néanmoins, sa définition fait encore débat (Suddaby et *al.*, 2015) à la fois sur un plan conceptuel et opérationnel (Short et *al.*, 2009). En analysant cinquante-six articles, Hansen et ses collègues (2011) ont identifié quarante-neuf définitions conceptuelles et trente-deux définitions opérationnelles. Cette pluralité illustre la diversité des concepts utilisés et la fragmentation de la littérature à ce sujet.

Les définitions de l'opportunité sont notamment articulées autour de deux axes : l'entrepreneur et le marché (Smith et *al.*, 2009 ; Hansen et *al.*, 2011). Pour certains, elles correspondent à un besoin de marché (Schumpeter, 1934 ; Casson, 1982), à un déséquilibre (Kirzner, 1979) ou à la création d'une nouvelle relation moyens-fins (Companys et McMullen, 2007). Pour d'autres, elles illustrent de nouvelles combinaisons (Schumpeter, 1994), une idée (Short et *al.*, 2010) ou encore un moyen de générer une valeur économique (Baron, 2009). Hansen et ses collègues (2011) rassemblent les différents travaux en six définitions conceptuelles. Le tableau suivant revient sur ce point.

Tableau 5 : définitions conceptuelles des opportunités

Auteurs associés (années) <sup>11</sup>	Définitions conceptuelles
Plummer et <i>al.</i> (2007) ; Smith et <i>al.</i> (2009).	Possibilité d'introduction d'un nouveau produit dans un marché pour en tirer un profit.
Sarason et <i>al.</i> (2006) ; Companys et McMullen (2007).	Situation dans laquelle l'entrepreneur va imaginer ou créer une nouvelle relation moyens-fins.
Davidsson et <i>al.</i> (2004) ; Dimov (2007).	Une idée qui a été développée en une affaire.
Krueger, (2000) ; Dimov, (2003).	Perception par l'entrepreneur de moyens plausibles pour réaliser des bénéfices.
Chandler et <i>al.</i> (2003).	Capacité à créer une solution à un problème.
Alsos et Kaikkonen (2004).	Possibilité de servir différemment et mieux les consommateurs.

Source : traduit de Hansen et *al.* (2011).

<sup>11</sup> Liste non exhaustive. Pour plus de détails voir « Defragmenting Definition of Entrepreneurial Opportunity », *Journal of Small Business Management*, Hansen et *al.* (April 2011).

Les définitions proposées montrent que l'opportunité est dépendante de facteurs endogènes et exogènes. Effectivement, certains mettent en évidence une approche cognitive (e.g., Krueger, 2000 ; Companys et McMullen, 2007 ; Dimov, 2007) tandis que d'autres préconisent une approche par le marché (e.g., Smith et *al.*, 2009 ; Alsos et Kaikkonen, 2004). Cette diversité souligne la nécessité de revenir sur le positionnement épistémologique (Suddaby et *al.*, 2015).

Pour de nombreux chercheurs, les opportunités sont créées (théorie de la création) par l'individu (e.g., Baker et Nelson, 2005 ; Alvarez et *al.*, 2013). Elles ont une existence subjective (Sarason et *al.*, 2006) et deviennent donc un construit social dépendant pleinement des actions et perceptions de l'entrepreneur (Alvarez et Barney, 2007). Pour d'autres, les opportunités sont le résultat d'une découverte (théorie de la découverte) ; elles sont un phénomène objectif indépendant de l'entrepreneur et résultent d'un choc exogène (Shane, 2003). Malgré ces discordances, les définitions proposées par Hansen et ses collègues (2011) peuvent être apposées au contexte spécifique du rachat. Le repreneur trouve en effet sa place dans les idées de Smith et ses collègues (2009) car il peut introduire un nouveau produit dans un marché. La définition de Alsos et Kaikkonen (2004) est également en adéquation avec la pratique repreneuriale ; le repreneur restructure la cible et revoir la stratégie commerciale. Enfin, dans la lignée des idées de Companys et McMullen (2007), il peut créer une nouvelle relation moyens-fins, c'est-à-dire revoir le modèle économique de l'entreprise.

La question des processus est également importante. Les recherches dans ce sens sont nombreuses (Gielnik et *al.*, 2012 ; Tang et *al.*, 2012). Pour certains, l'identification de l'opportunité est un processus créatif (Lumpkin et Lichtenstein, 2005) ou multiétape (Chandler, Lyon et DeTienne, 2005) passant par l'utilisation des schèmes (Valliere, 2013). Pour d'autres, c'est un processus cognitif impliquant la simulation mentale (Gaglio et Katz, 2001 ; Gaglio, 2004), la reconnaissance de modèles (Baron, 2009) ou encore la logique effectuale (Sarasvathy, 2001). Hansen et ses collègues (2011) font émerger huit définitions des processus présentées dans le tableau suivant.

Tableau 6 : définitions des processus liés aux opportunités

Auteurs associés (années)	Définitions conceptuelles
Lumpkin et Lichtenstein (2000) ; Davidsson et <i>al.</i> (2004).	Un processus cognitif pour reconnaître une idée et la transformer en un concept d'affaires.
Yu (2000) ; Ucbasaran et <i>al.</i> (2003).	Un processus de recherche ou être vigilant.

Koen et Kleinschmidt (2005) ; Schindehutte et <i>al.</i> (2008).	Un processus de correspondance entre l'offre et la demande.
Haugh (2007).	Perception d'un besoin ressenti.
Hills et <i>al.</i> (1999) ; Gaglio (2004).	Un processus créatif de génération de nouvelles alternatives.
Gaglio et Taub (1992) ; Harper (2008).	Un cas spécial de résolution de problèmes.
Hills et <i>al.</i> (1997) ; Craig et Lindsey (2001).	Perception d'une possibilité de profitabilité pour créer une nouvelle affaire ou améliorer une affaire existante.
Fletcher (2004).	Une construction sociale dans une fenêtre temporelle.

Source : traduit de Hansen et *al.* (2011).

Les recherches sur les processus font état d'un vocabulaire varié (reconnaissance, découverte, identification, etc.), parfois interchangeable (Hansen et *al.*, 2011), ce qui peut entretenir une certaine ambiguïté théorique. Néanmoins, malgré la pluralité des éléments conceptuels utilisés, certaines définitions ont une résonance toute particulière dans le contexte du rachat. Craig et Lindsey (2001) mettent en avant « une possibilité de profitabilité (...) pour améliorer une affaire existante ». Cette définition inclut explicitement la pratique entrepreneuriale. Pour d'autres, le processus correspond à une construction sociale (Fletcher, 2004) ou à une confrontation de l'offre et de la demande (Schindehutte et *al.*, 2008). Ces définitions mettent clairement l'accent sur la rencontre cédant/repreneur et plus précisément sur la congruence des représentations. Enfin, le processus peut conduire à générer de nouvelles alternatives (Gaglio, 2004) ou à résoudre des problèmes (Harper, 2008). La reprise d'une entreprise en difficulté semble parfaitement correspondre à ces deux orientations.

La question de l'identification des opportunités ne peut faire l'économie de la vigilance entrepreneuriale. Cette capacité, très développée dans la littérature académique (e.g., Kirzner, 1979 ; Tang et *al.*, 2012 ; Valliere, 2013), correspond à une attitude de réceptivité face aux opportunités disponibles, mais jusque-là négligées (Kirzner, 1985). La vigilance induit une posture passive (Baron, 2006) soulignant que l'identification ne peut se faire consciemment dans la mesure où l'opportunité est inconnue jusqu'à ce qu'elle soit découverte (Kaish et Gilad, 1991). L'attitude de réceptivité met en lumière la sensibilité de l'individu par rapport au changement. Pour Kirzner, les individus vigilants font preuve de sagacité. Ils détectent plus rapidement que les autres les si-

gnaux annonçant les changements et comprennent leurs vraies significations pour exploiter au mieux le potentiel commercial latent (Gaglio, 2004).

Tang et ses collègues (2012) conceptualisent la vigilance entrepreneuriale en trois dimensions : (1) analyse et recherche, (2) association et connexion et (3) évaluation et jugement. Chaque dimension correspond à une étape du processus d'identification des opportunités. Dans un premier temps (analyse et recherche), l'entrepreneur va rechercher des informations en analysant l'environnement. Cette étape permet le développement d'une base de connaissances (Tang et *al.*, 2012). La deuxième étape (association et connexion) se focalise quant à elle sur la cohérence des informations collectées. Elle permet à l'entrepreneur de réaliser un ensemble homogène à partir d'informations très disparates. Pendant cette étape, les entrepreneurs changent leurs schémas existants pour accueillir la nouvelle information (Gaglio et Katz, 2001). Enfin, l'entrepreneur évalue le contenu de la nouvelle information (évaluation et jugement), filtre les informations non essentielles et juge de l'existence d'une opportunité d'affaires (Tang et *al.*, 2012).

Nous pensons que la vigilance entrepreneuriale peut permettre de mieux comprendre pourquoi certains individus et pas d'autres parviennent à identifier une opportunité (Shane et Venkataraman, 2000). Les caractéristiques du repreneur laissent entendre que ce dernier pourrait utiliser des mécanismes cognitifs singuliers. Saint-Jean et ses collègues (2014) ont d'ailleurs montré que la capacité du repreneur à identifier des opportunités est distincte de celle du créateur. La vigilance, qui n'a pas été utilisée dans les recherches précédentes, devient un outil venant confirmer (ou infirmer) ce résultat. Dans la partie suivante, nous proposons une modélisation du processus d'identification des opportunités par le repreneur.

### **3.2. Vers une modélisation du processus d'identification des opportunités par le repreneur**

Les recherches en entrepreneuriat montrent que les traits de personnalité de l'entrepreneur ont une influence sur sa capacité à identifier des opportunités (Block et *al.*, 2012). La créativité est reconnue pour avoir une influence significative (Shane, 2003 ; De Tienne et Chandler, 2004 ; Baron, 2006). Elle correspond à la génération d'idées nouvelles et utiles (Runco, 2004) ou encore à un processus de pensée convergente et divergente (Hennessey et Amabile, 2010). Pour Schumpeter (1934), elle permet aux entrepreneurs d'identifier des opportunités que les autres individus ne perçoivent pas. La créativité va faciliter la combinaison d'informations variées et permettre de générer des idées originales propices à l'identification des opportunités (Giulnik et *al.*, 2012).

Certains précisent même que le processus d'identification des opportunités est un cas particulier de processus créatif (Hills et *al.*, 1999). Dans une étude menée auprès de 3242 jumeaux, Shane et Nicolaou (2015) ont montré que les personnalités créatives étaient plus susceptibles d'identifier des opportunités d'affaires. Nous pensons que la créativité va influencer positivement la capacité du repreneur à identifier des opportunités.

La propension au risque apparaît également comme un trait de personnalité fondamentale (Sitkin et Pablo, 1992 ; Mullins et Forlani, 2005). Elle caractérise la tendance de l'entrepreneur à prendre des risques et va conditionner l'orientation de sa stratégie future. Certaines recherches montrent que la propension au risque est liée positivement à la création d'entreprises (Block et *al.*, 2013 ; Saint-Jean et *al.*, 2014). Les entrepreneurs qui ont le goût du risque vont donc se tourner vers la création. Néanmoins, au vu des engagements financiers et humains pris par le repreneur, nous pensons que ce dernier montre une tendance à prendre des risques qui va apparaître dans le processus d'identification des opportunités.

L'optimisme généralisé est également important (Ucbasaran et *al.*, 2010 ; Dawson et Henley, 2013). Il correspond à la disposition d'une personne qui attend qu'un événement positif lui arrive (Seligman, 2011). Les entrepreneurs optimistes vont prêter une attention toute particulière à la dimension *opportunité* du risque. Face au niveau de risque (humain et financier) de l'opération de rachat, nous pensons que le repreneur va adopter une posture optimiste pour développer son affaire.

Le sentiment d'auto-efficacité est également un trait de personnalité important (McGee et *al.*, 2009). Il renvoie à la croyance d'un individu en sa capacité à accomplir une tâche spécifique (Bandura, 1997). Les recherches montrent que l'auto-efficacité explique l'intention d'entreprendre (Barbosa et *al.*, 2007). Nous pensons que ce sentiment influence la capacité d'identification des opportunités. Nous posons la proposition suivante.

*Proposition 1 : la créativité, la propension au risque, l'optimisme et l'auto-efficacité ont une influence sur la capacité du repreneur à identifier une opportunité d'affaires.*

Le capital humain a également une influence sur la capacité à identifier des opportunités (Archivili et *al.*, 2003 ; Davidsson et Honig, 2003 ; Ucbasaran et *al.*, 2003). Il correspond à un stock de connaissances et d'expériences accumulé par un individu ; c'est l'ensemble des capacités productives que l'entrepreneur acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques (Becker, 1964).

Arenius et De Clercq (2005) déclinent le capital humain en deux dimensions : l'éducation et le statut au travail. Dans une étude menée auprès de 4536 adultes, ils montrent que l'éducation joue un rôle important dans l'identification des opportunités car elle facilite l'accès à l'information. Elle permet, par exemple, de disposer d'un réseau d'anciens élèves (Cohen et Levinthal, 1990 ; Burt, 1992). Également, les auteurs précisent que les entrepreneurs avec un niveau d'éducation élevé ont une base de connaissances plus large, ce qui leur permet de détecter une opportunité avec un nombre d'indices limité. De leur côté, Ardichvili et ses collègues (2003) soulèvent que le capital humain (général et spécifique) a une influence sur le processus d'identification des opportunités et Corbett (2003) montre une corrélation positive entre le niveau de capital humain spécifique et la reconnaissance des opportunités. Dans la lignée de ces travaux, nous pensons que le capital humain du repreneur va avoir une influence sur sa capacité à identifier des opportunités. Nous posons la proposition suivante.

*Proposition 2 : le capital humain a une influence sur la capacité du repreneur à identifier une opportunité d'affaires.*

Pour de nombreux chercheurs, la reconnaissance des opportunités est liée aux informations déjà possédées ou connaissances antérieures. Shane et Venkataraman (2000) déclinent les connaissances antérieures en trois dimensions. La première est la connaissance des marchés ; elle va permettre à l'entrepreneur de connaître les caractéristiques de l'environnement concurrentiel. La seconde renvoie à la façon de servir les marchés. Cette dimension conduit à une connaissance des règles et opérations du marché (Tang et *al.*, 2012). Enfin, la troisième dimension concerne la connaissance des problèmes des consommateurs. Cette étape permet de mieux comprendre la nature de la demande et de répondre par la création d'un bien/service.

Dans une étude de cas menée auprès de huit entrepreneurs, Shane (2000) montre la nécessité des connaissances antérieures dans le processus d'identification des opportunités. De son côté, dans une recherche menée auprès de 380 entrepreneurs, Corbett (2003) souligne que la combinaison des nouvelles informations avec les informations existantes a une influence sur le processus. Enfin, dans une recherche conduite auprès de soixante-quatre étudiants, Arentz et ses collègues (2013) précisent que la probabilité de découvrir une opportunité est reliée positivement aux connaissances antérieures. Eu égard à ces travaux, nous posons la proposition suivante.

*Proposition 3 : les connaissances antérieures ont une influence sur la capacité du repreneur à identifier une opportunité d'affaires.*

Pour de nombreux chercheurs, le réseau permet de comprendre pourquoi certains individus parviennent à identifier des opportunités (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Chabaud et Ngijol, 2010). La nature du réseau va influencer la distribution de l'information entre les individus et l'utilisation de ladite information (Arenius et De Clercq, 2005). Pour Granovetter (1973), un réseau est composé de liens forts et faibles<sup>12</sup> et les liens faibles permettent d'acquérir l'information plus facilement.

Arenius et De Clercq (2005) montrent que les individus résidants dans une grande agglomération ont plus tendance à identifier les opportunités (comparés à ceux vivant dans des zones rurales). Pour les auteurs, cette différence est due à la structure du réseau (plus précisément à sa cohésivité). Dans une étude de cas menée auprès de 8 entrepreneurs, Ardichvili et Cardozo (2000) montrent que ces derniers établissent un réseau de soutien avant de rechercher les opportunités. Ces travaux entrent en résonance avec les recherches de Wang et ses collègues (2013). Après avoir interrogé 268 membres de projet, les auteurs montrent que le réseau social a une influence positive sur la reconnaissance d'une opportunité entrepreneuriale. Le réseau de l'entreprise est une de ses ressources les plus stratégiques (Geindre, 2012). Nous posons la proposition suivante.

*Proposition 4 : le réseau a une influence sur la capacité du repreneur à identifier une opportunité d'affaires.*

La vigilance entrepreneuriale est reconnue pour avoir une influence sur la capacité à identifier une opportunité (Kirzner, 1973 ; Ardichvili et al., 2003 ; Tang et al., 2012). Pour Valliere (2013) la vigilance correspond au développement et à l'application de nouveaux schémas utilisés pour donner du sens aux informations. Les entrepreneurs alertes vont repérer plus rapidement les changements et déséquilibres (Tang et al., 2012) et cette capacité singulière va permettre la reconnaissance des opportunités (Baron, 2006). Pour Kirzner, la différence entre les entrepreneurs et les non-entrepreneurs est d'ailleurs résumée par le concept de vigilance.

De nombreux chercheurs montrent une relation positive entre le niveau de vigilance entrepreneuriale et la reconnaissance des opportunités. Baron (2009) et Ardichvili et Cardozo (2000) préci-

---

<sup>12</sup> Les liens forts sont associés à la famille (et aux amis proches) et les liens faibles correspondent à de simples connaissances.

sent que la vigilance entrepreneuriale est un des déterminants de l'identification des opportunités. Nous pensons que les repreneurs avec une capacité de vigilance élevée vont identifier plus facilement des opportunités. Nous posons la proposition suivante.

*Proposition 5 : la vigilance entrepreneuriale a une influence sur la capacité du repreneur à identifier une opportunité d'affaires.*

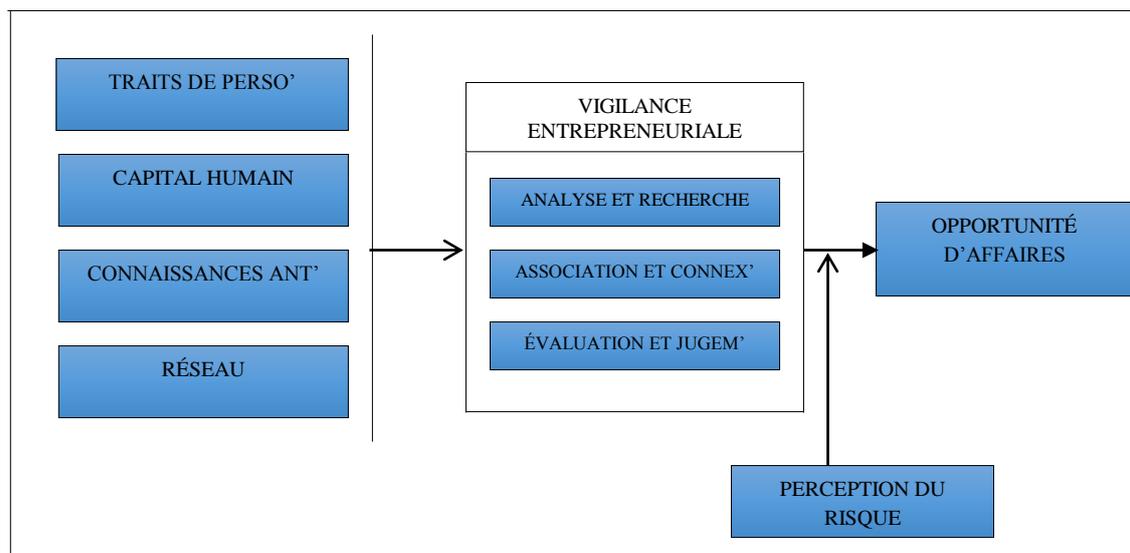
La perception du risque influence également le processus entrepreneurial (Dickson et Giglierano, 1986 ; Palich et Bagby, 1995). De manière générale le risque renvoie à la contingence ; il correspond à la probabilité de réalisation d'un évènement. Dans la théorie du risque entrepreneurial, la propension au risque a longtemps été considérée comme un critère discriminant les entrepreneurs des non-entrepreneurs. Cependant, cette approche par les traits a été complétée par une lecture cognitive. Dorénavant, il convient de prêter une attention toute particulière à la perception du risque et à son influence sur le mode de pensée de l'entrepreneur.

Dans la lignée des travaux de Dickon et Giglierano (1986), Fayolle et ses collègues (2007) conceptualisent le risque entrepreneurial en deux dimensions : le risque comme menace et le risque comme opportunité. Le risque comme menace correspond aux pertes potentielles, à leurs importances et à leurs incertitudes (Yates et Stone, 1992 ; Mullins et Forlani, 2005). Le risque comme opportunité représente la face opposée et renvoie aux gains potentiels et aux probabilités associées. Dans une comparaison entre entrepreneurs et manager, Palich et Bagby (1995) montrent que les entrepreneurs ont plus tendance à percevoir positivement les situations et à « voir le monde à travers des lunettes roses » ; ils seraient plus attentifs à la dimension *opportunité* du risque. Dans la mesure où le rachat est une opération risquée (financièrement et humainement), nous pensons que la perception du risque joue un rôle tout particulier. Nous posons la proposition suivante.

*Proposition 6 : la perception du risque va modérer la relation entre la vigilance entrepreneuriale et l'identification d'une opportunité d'affaires.*

Les six propositions développées nous permettent de construire la modélisation présentée ci-après.

Figure 2 : modélisation du processus d'identification des opportunités par le repreneur



## DISCUSSION

Dans un premier temps, nous présentons la méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse de la littérature. Parmi les quarante articles sélectionnés, la majorité est récente et publiée dans des revues classées. Également, nous avons utilisé le logiciel QSR<sup>®</sup> NVivo 10 pour analyser le contenu de chacun des articles. Ce travail méthodologique permet de mieux structurer notre revue de la littérature et de garantir une adéquation entre les papiers retenus et notre sujet. Néanmoins, nos choix méthodologiques contiennent certaines limites. Par exemple, nous avons conservé seulement quarante articles et la volonté de sélectionner une littérature récente a conduit à écarter certains papiers plus anciens pouvant avoir un apport. Également, le traitement sous le logiciel QSR<sup>®</sup> NVivo ne peut se soustraire du biais de subjectivité. Le choix des éléments retenus et insérés dans une catégorie (ou nœud) dépend des perceptions du chercheur.

Ensuite, nous accordons une attention toute particulière au repreneur personne-physique. Nous montrons que le repreneuriat est une pratique entrepreneuriale ; que le repreneur a des traits entrepreneuriaux ; et que l'opportunité structure implicitement et explicitement le processus repreneurial. Ces trois prémisses nous permettent de soutenir que le repreneur est en réalité un entrepreneur. Néanmoins, ces raisonnements contiennent quelques limites. L'appartenance du repreneur à la catégorie des entrepreneurs est justifiée par des similarités dans les faits (avec l'entrepreneuriat) et dans les traits (avec l'entrepreneur). Ce rapprochement ne peut faire l'économie de quelques points de divergence. Eu égard à cela, l'attribution du statut d'entrepreneur au repreneur doit être relativisée.

Dans un second temps, nous montrons que le processus repreneurial correspond à un processus de poursuite d'opportunités. Cette conclusion est justifiée par le fait que la décision de reprendre est structurée autour de facteurs endogènes et exogènes ; que le processus de reprise passe par une approche cognitive garantissant la congruence des représentations ; et que l'entrée dans la cible doit permettre de façonner les conditions propices à l'identification et l'exploitation des opportunités.

Enfin, dans une troisième partie, nous revenons sur la définition des opportunités entrepreneuriales et proposons une modélisation. La question de la définition des opportunités et des processus associés fait face à une limite majeure : une absence de consensus. Néanmoins, les définitions incluent plus ou moins explicitement la pratique repreneuriale. Des recherches qualitatives et quantitatives doivent néanmoins être menées pour tester et développer notre construit. Plus largement, notre recherche doit inciter les accompagnants à travailler autant sur le projet de reprise que sur le repreneur en l'aidant à construire sa réflexion (Geindre et *al.*, 2014).

## **CONCLUSION**

Nous posons deux questions en introduction : le repreneur est-il un entrepreneur ? En quoi le processus repreneurial correspond-il à un processus de poursuite d'opportunités ? Le repreneur entreprend ; il appartient donc à la catégorie des entrepreneurs. La reprise correspond à un processus de poursuite d'opportunités car le repreneur rencontre l'opportunité en amont et en aval et construit ses représentations tout au long du processus de rachat.

## RÉFÉRENCES

- Alvarez et Barney (2007), Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 1-2, 11-26.
- Ardichvili A., Cardozo R. et Sourav R. (2003), A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business Venturing*, 18: 1, 105-123.
- Arenius P. et De Clercq D. (2005), A Network-Based Approach on Opportunity Recognition, *Small Business Economics*, 24: 3, 249-65.
- Audet J. et St-Jean É. (2009), Les enjeux de l'aspirant repreneur: Le cas des PME de récolte forestière du Québec, *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22: 3-4, 31-55.
- 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, *Management & Avenir* 41: 1, 369-386.
- Bah T. (2009), La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil, *Revue française de gestion*, 4: 194, 123-148.
- Baron R. A. (2006), Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities, *Academy of Management Perspectives*, 20: 1, 104-119.
- Bastie F., Cieply S. et Cussy P. (2013), The Entrepreneur's Mode of Entry: The Effect of Social and Financial Capital, *Small Business Economics*, 40: 4, 865-877.
- Block J., Thurik R., van der Zwan P. et Walter S. (2013), Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants From a Cross-Country Study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37: 5, 1099-1121.
- Bornard F. et 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*, 22: 3-4, 83-108.
- Boussaguet S. (2008), Prise de fonction d'un repreneur de PME : Repérage de conditions de facilitation et d'activation, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7: 1, 39-61.
- Boussaguet S. (2012), L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs ?, *Entreprendre & Innover*, 14: 2, 1-20.
- Cadieux L., Gratton P. et St-Jean É. (2014), La carrière repreneuriale : contexte et défis, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13: 1, 35-50.
- Chabaud D. et Messeghem K. (2010), Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation, *Revue française de gestion*, 36: 206, 93-112.
- Cooper C., et Dunkelberg W (1986), Entrepreneurship and Paths to Business Ownership, *Strategic Management Journal*, 7: 1, 53-68.
- Davidsson P. (2015), Entrepreneurial Opportunities and the Entrepreneurship Nexus: A Re-Conceptualization, *Journal of Business Venturing*, 30: 5, 674-695.
- Deschamps B. (2002), Les spécificités du processus repreneurial, *Revue française de gestion*, 28: 138, 175-188.
- Deschamps B. (2014), Des pratiques de transmissions au concept générique de transfert d'entreprise, *Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion*, Université de Grenoble.
- Deschamps B. (2003), Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : Premiers éléments de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2: 1, 59-71.

- Deschamps B. et Cadieux L. (2008), La théorie de la transition de rôle dans la compréhension du processus de la transmission/reprise externe des PME : une ouverture ?, *6<sup>e</sup> journée franco-québécoise de recherche sur le thème de la reprise/transmission/cession*.
- Deschamps B. et Robert P. (2009), *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur*, Paris, Dunod, Coll. Entrepreneurs.
- 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*, 7: 47, 2011, 15-34.
- Deschamps B. et Durst S. (2014), Revue de littérature anglophone sur les reprises externes de PME : proposition d'un cadre d'étude, *12<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.
- Durst S. et Sabbado L. (2012), Transmission non familiale des PME allemandes : les enjeux de la transparence, *Entreprendre & Innover*, 14: 2, 86-96.
- Durst S. et Gueldenberg S. (2010), What Makes SMEs Attractive to External Successors?, *VINE*, 40: 2, 108-35.
- Foreman-Peck J. et Nicholls T. (2013), SME Takeovers as a Contributor to Regional Productivity Gaps, *Small Business Economics*, 41: 2, 359-378.
- Gaglio Connie M. (2004), The Role of Mental Simulations and Counterfactual Thinking in the Opportunity Identification Process, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28: 6, 533-552.
- Geindre S. (2012), S'appropriier le réseau du cédant après une reprise, *Entreprendre & Innover*, 14: 2, 2012, 40-48.
- Geindre S., Deschamps B. et Fatien-Diochon P. (2014), L'accompagnant du repreneur : conseil, mentor ou coach ?, *Entreprendre & Innover*, 2: 21-22, 38-46.
- Gielnik M., Frese M., Graf J. et Kampschulte A. (2012), Creativity in the Opportunity Identification Process and the Moderating Effect of Diversity of Information, *Journal of Business Venturing*, 27: 5, 559-576.
- Geraudel M., Jaouen A., Missonier A. et Salvetat D. (2009), Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises ? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme, *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22: 3-4, 13-30.
- Grazzini F., Boissin J-P et Malsch B. (2009), Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise, *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22: 3-4, 139-164.
- Grazzini F. et 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*, 16: 1, 49-85.
- Hansen D. J., Shrader R. et Monllor J. (2011), Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity, *Journal of Small Business Management*, 49: 2, 283-304.
- Lofstrom M., Bates T. et Parker S. (2014), Why Are Some People More Likely to Become Small-Businesses Owners than Others: Entrepreneurship Entry and Industry-Specific Barriers, *Journal of Business Venturing*, 29: 2, 232-251.
- Parker S. et van Praag M. (2012), The Entrepreneur's Mode of Entry: Business Takeover or New Venture Start?, *Journal of Business Venturing*, 27: 1, 31-46.
- Ryan G. et Power B. (2012), Small Business Transfert Decisions: What Really Matters? Evidence from Ireland and Scotland, *Irish Journal of Management*, 31: 2, 99-125.
- Saoudi L. (2012), Le noyau dur humain à l'épreuve de la transmission, *Entreprendre & Innover*, 14: 2, 30-39.
- Shane S. (2000), Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities, *Organization Science*, 11: 4, 448-469.

- Sharma P. et Chrisman J. (1999), Toward a reconciliation of the definitional issues in the corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23: 3, 11-27.
- St-Jean É., Tremblay M., Cadieux L. et 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*.
- Tang J., Kacmar M. et Busenitz L. (2012), Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities, *Journal of Business Venturing*, 27: 1, 77-94.
- Thiétart, R-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Townsend D., Busenitz L. et Arthurs J. (2010), To Start or Not to Start: Outcome and Ability Expectations in the Decision to Start a New Venture, *Journal of Business Venturing*, 25: 2, 192-202.
- Ucbasaran D., Wright M. et Westhead P. (2003), A Longitudinal Study of Habitual Entrepreneurs: Starters and Acquirers, *Entrepreneurship & Regional Development*, 15: 3, 207-228.
- Valliere D. (2013), Towards a Schematic Theory of Entrepreneurial Alertness », *Journal of Business Venturing*, 28: 3, 430-442.
- Wennberg K., Wiklund J., Hellerstedt K. et Nordqvist M. (2011), Implications of Intra-Family and External Ownership Transfer of Family Firms: Short-Term and Long-Term Performance Differences, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5: 4, 352-372.
- Wiklund J., Nordqvist M., Hellerstedt K. et Bird M. (2013), Internal Versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37: 6, 1319-1340.
- Woo C., Arnold C. et Dunkelberg W. (1991), The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies, *Journal of Business Venturing*, 2: 6, 93-114.