

# M@n@gement

ISSN: 1286-4692

Emmanuel Jossierand, HEC, *Université de Genève & CMOS, University of Technology, Sydney (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *EMLYON Business School (editor)*  
Laure Cabantous, *Warwick Business School (editor)*  
Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*  
Olivier Germain, *Université du Québec à Montréal (editor, book reviews)*  
Karim Mignonac, *Université de Toulouse 1 (editor)*  
Philippe Monin, *EMLYON Business School (editor)*  
Tyrone Pitsis, *University of Newcastle (editor)*  
José Pla-Barber, *Universidad de València (editor)*  
Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Walid Shibbib, *Université de Genève (managing editor)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*  
Bernard Forgues, *EMLYON Business School (editor emeritus)*

■ **Frédérique GRAZZINI** 2013  
**Jean-Pierre BOISSIN**

Note de recherche:

Analyse des modèles mentaux développés  
par les dirigeants français en matière d'acquisition  
ou de reprise de PME

*M@n@gement*, 16(1), 49-87.

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:  
<http://www.management-aims.com>

© 2012 M@n@gement and the author(s).

# Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition ou de reprise de PME

---

Frédérique GRAZZINI

Univiversité Grenoble Alpes, CNRS, CERAG-IAE  
frederique.grazzini@upmf-grenoble.fr

Jean-Pierre BOISSIN

Univiversité Grenoble Alpes, CNRS, CERAG-IAE  
jean-pierre.boissin@upmf-grenoble.fr

## Résumé

La pyramide des âges des dirigeants français (« papy boom ») nécessite le développement de la transmission des Petites et des Moyennes Entreprises (PME), tant par des reprises d'entreprises liées à des personnes physiques que par des opérations de croissance externe déclenchées par des entreprises. Dans ce contexte, l'objectif de cet article est de mieux comprendre la genèse du projet de rachat d'entreprises chez les dirigeants français. Les modèles mentaux développés lors de cette phase ont un impact majeur dans la suite du processus. A la croisée de différentes théories ancrées dans le champ de la cognition entrepreneuriale, l'article propose une modélisation du processus de constitution des modèles mentaux développés par les dirigeants à propos du rachat d'entreprises. Une étude empirique est réalisée auprès des membres du réseau du Centre des Jeunes Dirigeants. Les 245 réponses obtenues conduisent à élaborer une classification qui fournit une représentation des modèles mentaux développés par les dirigeants en matière de rachat d'entreprises. Certains liens sont ensuite mis en lumière entre ces différents modèles mentaux et les intentions et comportements des dirigeants s'agissant du rachat d'entreprises.

**Mots clés:** acquisitions de PME, classification, cognition entrepreneuriale, dirigeants, modèles mentaux, reprises d'entreprises

---

## INTRODUCTION

Une étude de la Commission Européenne (2011) souligne que 500 000 entreprises européennes (2 millions d'emplois) pourraient ne pas être transmises dans les années à venir pour des raisons autres qu'économiques. La France, avec près de 20% de dirigeants âgés de plus de 60 ans dans les Petites et les Moyennes Entreprises (PME) (BPCE, 2011), est confrontée à un rythme potentiel de plus de 100 000 PME à transmettre par an, alors que les transactions constatées s'élèvent à tout au plus 60 000 par an (OSEO, 2005). L'acuité de ce décalage est d'autant plus grande dans un contexte de crise économique. Face au vieillissement démographique des dirigeants (« papy boom »), la France est donc conduite à trouver les moyens de favoriser la fluidité du marché de la transmission pour au moins quatre raisons :

- les PME transmises génèrent davantage de créations d'emplois et ont des probabilités de survie et de rentabilité supérieures aux créations d'entreprises (BPCE, 2011) ;
- le faible taux de successions familiales est prégnant en France (moins de 10% des opérations concernant les entreprises de plus de 10 salariés, contre 55% en Allemagne, 72% en Italie et 55% au Québec; KPMG, 2007) ;
- l'absence de transmission pourrait avoir un caractère irréversible en matière d'aménagement du territoire, avec des pertes d'emplois en zones rurales accélérant les déséquilibres économiques;
- la transmission constitue une opportunité pour faire croître la taille des PME, cette dernière semblant être un point de faiblesse dans la compétitivité de l'économie française (Betbèze et Saint-Etienne, 2006 ; Stoffaës, 2008 ; Vilain, 2008 ; Chertok et al., 2009 ; Artus, 2009).

Il ressort que l'équilibre du marché de la transmission nécessite de développer le rachat d'entreprises de petite ou moyenne taille. Le rachat de PME recouvre deux types de pratiques : la reprise par une personne physique et la croissance externe d'entreprise. Dans la continuité des travaux qui soulignent la proximité des processus de croissance interne et de création d'entreprises d'une part, et de croissance externe et de reprise par une personne physique d'autre part (Bruyat, 1993 ; Paturol, 2007), notre recherche traite des deux configurations, le terme « rachat d'entreprises » désignant dans cet article reprise par une personne physique et croissance externe d'entreprise. Notons que les bases de données nationales qui recensent les opérations de rachat d'entreprises – le fichier SIRENE de l'INSEE par exemple – ne permettent pas de distinguer les opérations de croissance externe des créations d'entreprises holdings dont l'objectif est de financer et de réduire le risque des reprises par des personnes physiques. En effet, sur le plan juridique, le repreneur personne physique passe fréquemment par l'étape de création d'une entreprise holding pour contracter une dette et éviter de porter la totalité du risque (garantie OSEO par exemple). C'est cette holding qui effectuera ensuite la prise de contrôle, assimilée à une opération de croissance externe (annexe 1).

L'étude que nous avons réalisée en 2009 auprès de 245 dirigeants du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)<sup>1</sup> indique que 28% d'entre eux ont déjà racheté une entreprise, que 72% considèrent le rachat d'entreprises comme une pratique tout à fait attractive et que 27% affirment qu'il est tout à fait probable qu'ils rachètent une entreprise dans les prochains mois. Devant une telle diversité, cette recherche invite à remonter aux racines du projet de rachat de PME. L'objectif n'est pas d'explicitier de manière exhaustive l'ensemble du processus qui conduit les dirigeants à racheter une entreprise. Un tel objectif aurait été trop ambitieux, en particulier en raison du manque de linéarité des processus étudiés et du rôle parfois clef d'éléments difficiles à saisir et à intégrer dans un modèle, comme par exemple l'opportunité. En revanche, à l'origine du processus entrepreneurial se situent des représentations qui, si elles ne sont pas toujours suffisantes pour expliquer l'ensemble du processus, sont nécessaires et méritent d'être analysées en tant que points d'ancrage. Considérant le rachat d'entreprises comme une opération de construction sociale, nous nous appuyons plus précisément sur les travaux issus de la cognition entrepreneuriale. Les travaux de ce champ s'efforcent de rendre compte des « structures de connaissances utilisées par les personnes pour évaluer, juger, ou décider concernant l'évaluation d'opportunités, la création ou la croissance d'entreprise » (Mitchell et al., 2002, p. 97). Visant à comprendre finement les processus mentaux entrepreneuriaux, le point de départ fondamental commun à ces travaux peut être résumé en une question : « Comment les entrepreneurs pensent-ils, raisonnent-ils et se comportent-ils ? » (Mitchell et al., 2007, p. 5). Pour répondre à cette interrogation dans le contexte des opérations de rachat de PME, nous croisons deux approches théoriques développées au sein de la recherche sur la cognition entrepreneuriale. La première approche, issue des modèles d'intentions entrepreneuriales et de la théorie du comportement planifié développée par Ajzen (1987) en psychosociologie, permet d'étudier de façon approfondie les fondements de l'intention. La seconde souligne le rôle central de l'expérience et des modèles mentaux qu'elle engendre dans le processus entrepreneurial. Sur le plan théorique, cet article modélise le processus de constitution des modèles mentaux développés par les dirigeants en matière de rachat de PME. La modélisation et l'étude empirique que nous proposons permettent de répondre à certains besoins présentés par le champ de la cognition entrepreneuriale. Ce dernier peut être à l'origine de contributions prometteuses en Entrepreneuriat, mais nécessite pour cela de réaliser des avancées à plusieurs niveaux (Bourion et Filion, 2008). De ce point de vue, notre recherche offre des apports en termes de conceptualisation théorique et de développement méthodologique. Sur le plan empirique, le travail opérationnalise les variables constitutives de cette modélisation et analyse les principaux modèles mentaux développés par les dirigeants en matière de rachat d'entreprises. Les 245 dirigeants du CJD qui ont participé à cette étude constituent un échantillon d'une taille importante pour une population de ce type. De plus, le positionnement du CJD, la diversité de statuts des membres de cette organisation (créateurs, repreneurs, héritiers, salariés) liés à un mode de gouvernance privilégiant le renouvellement, offrent l'opportunité d'apprécier dans toutes leurs dimensions les modèles mentaux des dirigeants en matière de rachat de PME. Au niveau managérial, plusieurs conséquences découlent de notre recherche. Une meilleure connaissance des éléments à la base du projet de rachat d'entreprises chez les dirigeants

1. Le CJD est un mouvement créé en 1938 et étendu sur toute la France. Il rassemble actuellement plus de 3500 dirigeants, et se dit représentatif des entreprises françaises en termes de secteur d'activité et de taille (<http://www.jeunesdirigeants.fr/Default.aspx?tabid=49>).

constitue une aide pour les acteurs des politiques publiques dont le travail est d'élaborer des instruments en réponse aux enjeux socio-économiques qui se posent en lien avec le rachat d'entreprises. D'autre part, notre investigation offre aux repreneurs potentiels un certain nombre de repères destinés à alimenter une réflexion à partir de laquelle pourra s'organiser leur action.

La première partie met en lumière le rôle central de l'expérience dans la constitution des modèles mentaux des dirigeants à propos du rachat d'entreprises. La deuxième partie conduit à modéliser ce processus et à élaborer un dispositif méthodologique destiné à appréhender les modèles mentaux des dirigeants relatifs au rachat d'entreprises, de même que certains liens entre ces modèles mentaux et les intentions et comportements des dirigeants. Les variables de ce modèle théorique sont alors opérationnalisées et un questionnaire à destination des dirigeants est construit. Sur la base des réponses recueillies, la troisième partie est consacrée à la classification des modèles mentaux développés par les dirigeants. Les résultats sont finalement discutés et des perspectives de recherche sont proposées.

## **PARTIE 1 – PROCESSUS DE CONSTITUTION DES MODELES MENTAUX DEVELOPPES PAR LES DIRIGEANTS EN MATIERE DE RACHAT D'ENTREPRISES**

Les recherches en cognition entrepreneuriale, soulignant le caractère socialement construit des processus entrepreneuriaux, ont vu se développer au fil du temps plusieurs angles d'approche qui peuvent mutuellement s'enrichir. De différentes façons, ils indiquent l'importance du rôle joué par les modèles mentaux dans les processus entrepreneuriaux.

### **Le rachat d'entreprises, une opération de construction sociale**

Cette recherche résonne avec les nombreux travaux qui, de façon plus ou moins explicite, conçoivent les opérations de rachat d'entreprises comme des phénomènes socialement construits et invitent à en saisir les multiples facettes. Certains auteurs ont ainsi montré que la croissance et, en particulier, la croissance externe, était à l'origine du développement d'une grande diversité de mythes, de suppositions, de rituels et de confusions (Gibb, 2000; Henrekson et Johansson, 2008). La variété de ces approches apparaît non seulement entre les différents groupes de parties prenantes impliqués dans les opérations de croissance (dirigeants, investisseurs, clients, fournisseurs, etc.), mais aussi au sein même de ces groupes (Woo et al., 1991 ; Leitch et al., 2010). S'agissant de la reprise par une personne physique, les chercheurs essentiellement francophones ont souligné les très nombreuses manières d'appréhender l'opération de rachat, que ce soit au niveau des motivations, des expériences, des ressources ou encore de l'environnement (Siegel, 1989; Daigne, 1995 ; Deschamps, 2000, 2002 ; Barbot et Richomme-Huet, 2007 ; Boissin, 2007 ; Cadieux, 2007 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Géraudel et al., 2009, Grazzini et al., 2009).

L'ensemble de ces éléments conduit à s'interroger sur les origines d'une telle diversité dans la façon d'aborder le rachat d'entreprises. Les travaux menés en Management Stratégique sur la croissance externe (Haleblian et al., 2009) font ressortir la stratégie, la performance de l'entité « organisation », globalement. On retrouve ce positionnement dans les discours stratégiques

ou dans les médias. Ainsi, il est fait référence à la stratégie de Renault, plus rarement à celle de Carlos Ghosn et son noyau stratégique (Martinet, 1984), même si des exceptions résident pour de grandes multinationales cotées en bourse, proches du modèle managérial, où les discours sont centrés sur le fondateur (par exemple Steve Jobs dans le cas de Apple). La majorité de ces travaux nous éloignent donc de notre problématique centrée sur la genèse du projet de rachat chez les dirigeants face à l'opportunité de l'offre de cessions de PME. A l'inverse, les recherches conduites en Entrepreneuriat sont plus enracinées dans un individualisme méthodologique autour du dirigeant-entrepreneur, engageant son patrimoine et plus rarement en conflit d'intérêt avec l'actionnaire. Cet acteur est considéré comme créateur de valeurs pour lui ou d'autres parties prenantes (Bruyat, 1993). Par conséquent, il nous a semblé pertinent de choisir un ancrage théorique en Entrepreneuriat, et plus précisément dans le champ de la cognition entrepreneuriale, qui invite à reconnaître le rôle fondateur de l'expérience et des modèles mentaux dans le processus entrepreneurial.

### **Les fondements de l'intention entrepreneuriale vus à travers la Théorie du Comportement Planifié**

Alimentant les premiers travaux qui ont souligné le rôle central de l'intention dans le processus entrepreneurial (Bird, 1988 ; 1992 ; Katz et Gartner, 1988), la Théorie du Comportement Planifié (TCP) de Ajzen (1987, 1991) fait ressortir les trois principaux fondements de l'intention d'un individu : son attitude à l'égard du comportement concerné, sa perception des normes sociales et le contrôle qu'il pense avoir sur la situation. L'attitude à l'égard du comportement renvoie au degré d'évaluation, plus ou moins favorable, qu'un individu développe au sujet d'un comportement (Ajzen et Fishbein, 1980). Celle-ci peut être appréhendée en termes d'attrait pour une situation donnée et de croyances sous-jacentes à cet attrait (Kolvereid, 1996). La norme sociale correspond à la pression sociale perçue par un individu, et qui le pousse à réaliser ou non une action donnée. Elle dépend des croyances des individus quant à l'opinion de certaines personnes de leur entourage ou de certains groupes de référence, par rapport à la réalisation d'un comportement, ainsi que de la motivation de se conformer au groupe. L'attitude et la perception des normes sociales, qui concourent à l'attractivité du comportement, peuvent être rapprochées du concept de désirabilité utilisé dans le modèle de Shapero en Entrepreneuriat (Shapero, 1975 ; Shapero et Sokol, 1982). Enfin, le contrôle comportemental perçu désigne le niveau de difficulté ou de facilité perçu par l'individu pour réaliser une action. Il peut être relié au concept de faisabilité du modèle de Shapero ou à celui d'efficacité personnelle de Bandura (1977, 1982), renvoyant aux croyances d'un individu s'agissant de sa capacité à réaliser une tâche particulière.

Au cours de la dernière décennie, la TCP a continué à nourrir les recherches destinées à expliquer différents types d'intention entrepreneuriale. Dans ce cadre, de nombreux travaux se sont spécifiquement intéressés à l'intention entrepreneuriale au sein de populations étudiantes (Tounès, 2003 ; Audet, 2004 ; Linan, 2004 ; Souitaris et al., 2007 ; Boissin et al., 2009). De façon plus marginale, sans doute pour des questions de difficulté d'accès à l'information, des chercheurs se sont concentrés sur d'autres types de population. Parmi eux, certains montrent que le modèle d'intention utilisé aide à prédire les

intentions de créer une entreprise des chercheurs publics (Emin, 2003, 2006, Emin et Paturel, 2007). Au sein de populations de dirigeants de PME, d'autres ont utilisé la TCP pour étudier l'intention de faire croître son entreprise (Orser et al., 1998 ; Wiklund et Shepherd, 2003) ou encore de la développer sur le plan international (Sommer et Haug, 2011).

### **L'expérience et les modèles mentaux, terreau d'enracinement du processus entrepreneurial**

Adoptant une perspective complémentaire à la TCP, plusieurs travaux issus de la cognition entrepreneuriale s'attachent à mettre en lumière le rôle central de l'expérience et des modèles mentaux qu'elle engendre, en tant que points d'ancrage du processus entrepreneurial.

Dans la continuité des recherches fondatrices de Krueger (Krueger, 1993; Krueger et Carsrud, 1993 ; Krueger et Dickson, 1993), - qui reprennent le modèle de Shapero (1975 ; Shapero et Sokol, 1982) en mettant spécifiquement en exergue l'impact de l'expérience sur les deux dimensions du modèle que sont la désirabilité perçue et la faisabilité perçue -, Hill et Levenhagen (1995) introduisent le concept de modèles mentaux intuitifs pour éclairer le processus à travers lequel l'expérience, mais aussi d'autres facteurs, influencent les intentions et les comportements. Les modèles mentaux intuitifs qui se situent à la base de l'action entrepreneuriale découlent principalement de quatre éléments : 1) les caractéristiques structurelles d'un environnement perçues par l'entrepreneur ; 2) les significations associées aux relations et aux comportements humains ; 3) les expériences et 4) le langage. Le concept de modèles mentaux intuitifs peut être rapproché de celui de modèles mentaux développé par Denzau et North (1994), c'est-à-dire des représentations créées par les systèmes cognitifs individuels pour interpréter l'environnement, et amenées à évoluer dans le temps. Ces auteurs soulignent le rôle essentiel de l'expérience dans la constitution des modèles mentaux : sur la base de la confrontation des individus avec leur environnement physique, socio-culturel et linguistique, les individus accumulent des expériences qui les conduisent à construire des représentations spécifiques des phénomènes auxquels ils sont confrontés.

Par la suite, Reuber et Fischer (1999) montrent que c'est le stock d'expérience, renvoyant à la fois à la profondeur et à l'étendue de l'expérience accumulée durant le temps, qui engendre une expertise et une logique dominante à partir desquelles l'entrepreneur prend ses décisions et agit. L'expertise, proche du concept de contrôle comportemental perçu, renvoie aux compétences acquises à travers l'expérience qui conduisent à des actions et à des décisions mieux informées ou éclairées. La logique dominante, à relier au concept d'attitude, correspond à une structure de croyances qui joue le rôle de filtre, facilitant le traitement de l'information et la prise de décisions (Prahalad et Bettis, 1986 ; Bettis et Prahalad, 1995).

Finalement, les deux grands ensembles de travaux que nous venons de décrire convergent et soulignent, dans le processus entrepreneurial, le rôle fondateur de structures de croyances recouvrant des éléments de même nature (contrôle comportemental perçu / expertise ; attitude / logique dominante). Si ce trait commun traduit une certaine cohérence en termes de conceptualisation, deux démarches distinctes peuvent néanmoins être observées. D'un côté, les chercheurs mobilisant la TCP étudient successivement l'impact de plusieurs

types de variables sur l'intention, dans une perspective déterministe. Certes, une telle démarche nous permet d'améliorer nos connaissances sur l'état du monde. En revanche, elle contribue peu à nous aider à améliorer notre façon de penser et d'agir par rapport à cette réalité (Filion, 2012). De l'autre côté, les recherches traitant des modèles mentaux appellent plutôt à considérer, de façon synthétique, la résultante des croyances relatives à une situation précise et engendrées par l'expérience de l'individu. Cette résultante est étudiée sous la forme de représentations mentales, soit des modèles simplifiés de la réalité. L'intérêt de cette seconde démarche est d'aider à saisir ce que le dirigeant « perçoit et pense, voit et interprète des dimensions du réel qui sont pertinentes pour ses projets et ce qui détermine le choix même de ses projets, puis de quelle façon il peut intégrer ces représentations pour mieux concevoir son 'agir entrepreneurial et stratégique' » (Filion, 2012, p.35). L'intérêt de la première démarche est de faciliter l'opérationnalisation des variables à l'origine des modèles mentaux. En combinant ces deux démarches, nous proposons à présent de modéliser le processus de constitution des modèles mentaux développés par les dirigeants à propos du rachat d'entreprises.

## **PARTIE 2 : UNE MODELISATION DU PROCESSUS DE CONSTITUTION DES MODELES MENTAUX DEVELOPPES PAR LES DIRIGEANTS EN MATIERE DE RACHAT D'ENTREPRISES**

Cette recherche vise à faire émerger les modèles mentaux servant de toiles de fond au déroulement du processus entrepreneurial qui conduit les dirigeants au rachat d'entreprises. Pour cela, nous proposons de réaliser une classification. En plus de faire ressortir plusieurs catégories de modèles mentaux qui constitueront autant de repères heuristiques suscitant la réflexion et stimulant l'action des praticiens, cette classification permettra de déceler certains liens entre les différents types de modèles mentaux et les intentions et comportements exprimés par les dirigeants en matière de rachat d'entreprises. Plusieurs variables ont été introduites pour réaliser notre étude.

### **Les variables utilisées pour la modélisation**

Avec certains aménagements, la modélisation construite dans cette recherche s'appuie sur les variables identifiées précédemment comme participant à l'élaboration de modèles mentaux au sein du processus entrepreneurial. Les deux variables renvoyant à la logique dominante (V1) et à l'expertise (V2) occupent une place centrale dans notre modélisation. Il n'en est pas de même concernant la norme sociale, pour plusieurs raisons. D'une part, certains auteurs ont démontré l'influence mineure de la norme sociale dans la constitution de l'intention (Giles et Rea, 1999). D'autre part, le fait que le modèle de Ajzen distingue l'attitude de la norme sociale a été remis en cause par Miniard et Cohen (1983), selon lesquels il est plus pertinent de construire une agrégation réunissant toutes les croyances relatives à un comportement donné, avec pour objectif d'accéder à une mesure de la disposition comportementale dans son ensemble. Dans cette recherche, nous avons donc choisi de considérer la norme sociale comme une variable mineure. Nous nous intéressons seulement à une partie de ce qui constitue la norme sociale, en cherchant à identifier les



groupes d'individus (V3) constituant des axes structurants dans la construction des modèles mentaux développés par les dirigeants. Les avis de ces groupes pouvant être particulièrement hétérogènes (notamment au sein des clients, des fournisseurs ou des salariés), il nous a semblé peu pertinent d'essayer de déceler une tendance majeure (positive ou négative) pour caractériser l'avis de ces groupes à propos d'une décision de rachat. Les trois variables V1, V2 et V3 vont donc servir de base à la construction de la classification souhaitée. Le second ensemble de variables utilisées dans notre investigation renvoie à des variables sociodémographiques et socioprofessionnelles. Elles visent à éclairer notre interprétation des résultats de la classification.

## **L'opérationnalisation des variables**

### **L'attitude (V1)**

Elle a été mesurée avec comme premier item : « L'idée de racheter une entreprise vous semble ... », sur une échelle allant de « pas du tout attractive » à « tout à fait attractive » (Krueger et al., 2000). Puis, pour rendre compte de l'ensemble des croyances sous-jacentes aux attitudes, nous avons opté pour une approche multi-dimensionnelle, à la fois plus réaliste et plus facilement utilisable pour tirer des conclusions utiles aux praticiens (Boissin et al., 2009). Les croyances sous-jacentes à l'attitude ont donc été appréhendées avec 22 items décrivant les différentes caractéristiques de la vie professionnelle (Kolvereid, 1996, Emin, 2003, Boissin et al., 2009). Les répondants devaient indiquer si une attente donnée leur semblait être un élément important pour la qualité de leur vie professionnelle (annexe 3). Enfin, en complément des items traditionnellement utilisés dans les modèles d'intention, nous avons choisi d'en introduire 29 autres mesurant les croyances développées par les dirigeants à propos des motifs qui les inciteraient à racheter une entreprise (annexe 2). A partir de la question initiale « Qu'est-ce qui vous inciterait à racheter une entreprise ? », les répondants devaient se positionner, pour chaque item proposé, sur une échelle de Likert allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Cette dernière série d'items nous a semblé pertinente à ajouter dans le questionnaire, afin d'affiner le niveau de compréhension du caractère plus ou moins attractif du rachat d'entreprises. Ces items ont été extraits des travaux d'Albanet (2010) et de Deschamps (2000). Le fait que les Analyses en Composantes Principales (ACP) réalisées aient donné lieu à des facteurs facilement interprétables et utiles pour éclairer la typologie, confirme la pertinence de les avoir introduits.

### **Le contrôle perçu (V2)**

La capacité à racheter une entreprise a été mesurée avec l'item : « Pensez-vous être capable de racheter une entreprise ? », sur une échelle allant de « pas du tout capable » à « tout à fait capable ». Nous avons également opérationnalisé la mesure des croyances sous-jacentes à la capacité à racheter une entreprise en constituant des items à partir des travaux de Deschamps (2000), avec une échelle de Likert en 5 points. A partir de l'affirmation : « Le rachat d'une entreprise nécessite de réaliser différentes tâches, listées ci-dessous. Veuillez préciser dans quelle mesure vous vous sentez capable de les réaliser », les

répondants devaient se positionner, pour chaque tâche proposée, sur une échelle de Likert allant de « pas du tout » à « tout à fait » (annexe 4).

### **Les groupes d'influence (V3)**

Les dirigeants interrogés étaient amenés à préciser le niveau d'importance qu'aurait l'opinion de différents groupes d'individus appartenant à leur environnement social, à propos d'un éventuel engagement de leur part dans le rachat d'une entreprise. Ils disposaient pour cela d'une échelle allant de « pas du tout important » à « tout à fait important ». Les différents groupes concernés étaient la famille, les amis, les structures d'accompagnement, les structures de conseil, les banques, les collectivités territoriales, les salariés, les clients, les fournisseurs et les actionnaires le cas échéant (annexe 5)

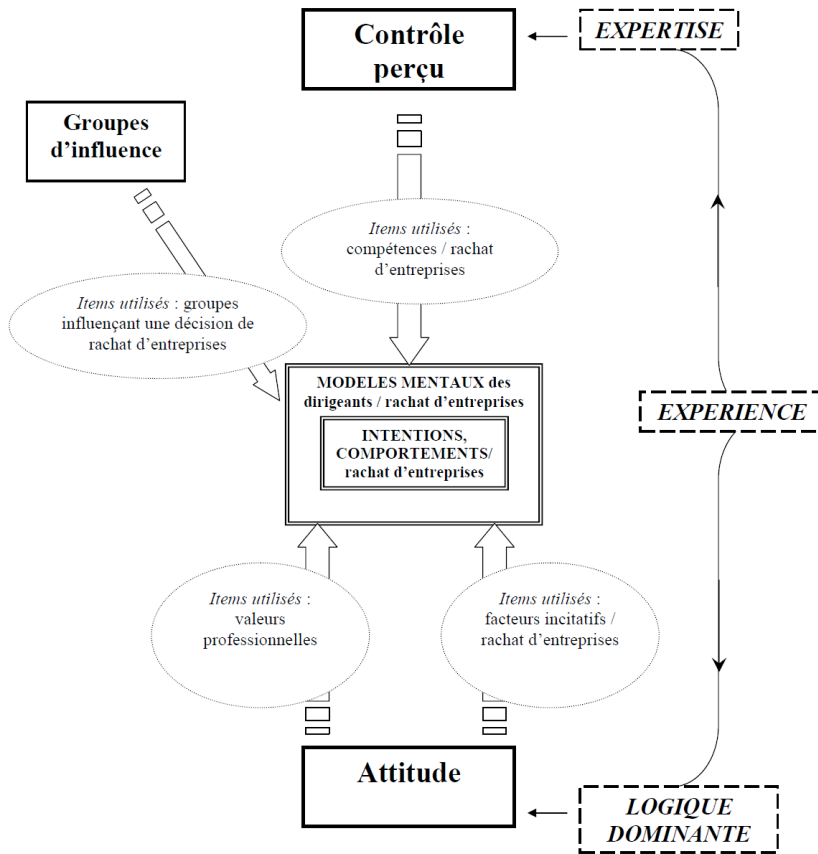
Le libellé des questions et des items, ainsi que les échelles de mesure figurant dans le questionnaire pour appréhender les variables, sont détaillés aux annexes 2 et 3 pour V1, à l'annexe 4 pour V2 et à l'annexe 5 pour V3.

### **Les variables sociodémographiques et socioprofessionnelles**

En complément des variables V1, V2 et V3 servant de base à la construction de la classification, d'autres variables ont été introduites pour permettre d'interpréter les classes obtenues. Il nous a semblé important de pouvoir éventuellement observer certains liens entre les profils sociodémographiques et socioprofessionnels des dirigeants et leurs schémas mentaux afférents au rachat d'entreprises. Les items relevant des variables sociodémographiques concernent l'âge des répondants, leur sexe, leur niveau de formation et leurs domaines de formation (« technique, ingénieur » et/ou « gestion, management, droit, finance »). A partir des catégories utilisées par le CJD, d'autres items ont été utilisés pour renseigner le profil socioprofessionnel des répondants au niveau de la fonction exercée (« Président Directeur Général (PDG) », « Directeur Général (DG) », « Gérant », « Autres ») et du statut d'origine (« créateur », « repreneur », « salarié », « héritier », « autre »). Des items ont également été introduits pour obtenir des renseignements sur le nombre de salariés de l'entreprise et le secteur d'activité dans lequel travaille le répondant. D'autre part, nous avons souhaité poser une question relative à la conception du rachat développée par les dirigeants : « Dans votre cas, il est préférable de parler de... », « ...Reprise d'entreprise par vous personne physique », « ...Prise de contrôle d'une cible par votre entreprise » ou « ...L'un ou l'autre selon les cas ».

Dans notre recherche, le processus de constitution des modèles mentaux développés par les dirigeants en matière de rachat d'entreprises peut être modélisé comme suit (Figure 1) :

**Figure 1.** Modélisation du processus de constitution des modèles mentaux développés par les dirigeants en matière de rachat d'entreprises



## PARTIE 3 – LA CONSTRUCTION D'UNE CLASSIFICATION DES MODELES MENTAUX DES DIRIGEANTS A PROPOS DU RACHAT D'ENTREPRISES

### L'échantillon et la collecte de données

L'échantillon est constitué de membres du CJD. Le questionnaire a été testé auprès de dix dirigeants du CJD. A la suite de ce test, il a été amendé puis diffusé par l'association au moyen d'un lien internet : au final, 245 réponses exploitables pour réaliser une classification ont été obtenues sans relance. La composition du groupe de dirigeants (représentatif de la population du CJD) ayant répondu intégralement au questionnaire est décrite dans le tableau 1. Les libellés relatifs aux fonctions exercées, aux statuts et aux effectifs de l'entreprise sont ceux utilisés par le CJD pour référencer ses membres.

**Table 1.** Description de l'échantillon de dirigeants

	Réponse	Pourcentage		Réponse	Pourcentage
<b>Sexe</b>	Homme	80.0%	<b>Niveau de formation</b>	CAP-BEP	1.2%
	Femme	20.0%		Bac	4.5%
<b>Age</b>	20-29	4.9%	<b>Type de formation</b>	Bac+2	15.9%
	30-39	42.0%		Bac+3	6.9%
	40-49	48.6%		Bac+4	16.3%
	50-60	4.5%		Bac+5	51.0%
				Autodidacte	4.1%
<b>Fonction exercée</b>	PDG	28.6%	<b>Effectif de l'entreprise</b>	technique, ingénieur	40.0%
	DG	11.0%		gestion, management, droit, finance	44.5%
	Gérant	38.8%		technique, ingénieur, gestion, management, droit, finance	15.5%
	Autres fonctions de direction	21.6%			
<b>Statut</b>	Créateur	36.7%	1 salarié	10.2%	
	Repreneur	27.8%	2-10 salariés	24.9%	
	Salarié	23.3%	11-20 salariés	16.7%	
	Héritier	11.8%	21-50 salariés	21.6%	
	Autre	0.4%	51-100 salariés	9.4%	
			101-300 salariés	9.4%	
			plus de 300 salariés	7.8%	

*Les réponses des dirigeants (tableau 2) illustrent l'imbrication des processus de croissance externe et/ou de reprise par des personnes physiques (annexe1).*

**Tableau 2.** Référence à la reprise et à la croissance externe par les dirigeants du CJD

QUESTION POSEE : DANS VOTRE CAS, IL EST PREFERABLE DE PARLER DE ...	
...Reprise d'entreprise par vous personne physique	37%
...Prise de contrôle d'une cible par votre entreprise	32%
...L'un ou l'autre selon les cas	31%

Le tableau 3 permet d'illustrer la forte appétence des dirigeants pour le rachat d'entreprises, la confiance qu'ils ont en leur capacité à mener une opération de rachat, ainsi que leur intention de rachat dans les prochains mois.

**Tableau 3.** Descriptif des réponses obtenues concernant l'attractivité, la capacité et l'intention

QUESTION POSEE : L'IDEE DE RACHETER UNE ENTREPRISE VOUS SEMBLE ... ? (réponses sur une échelle de Likert en 5 points, allant de « pas du tout attractive » à « tout à fait attractive ») :	
...pas du tout ou peu attractive	1.2%
...plutôt attractive	27.2%
...tout à fait attractive	71.6%
QUESTION POSEE : PENSEZ-VOUS ETRE CAPABLE DE RACHETER UNE ENTREPRISE ? (réponses sur une échelle de Likert en 5 points, allant de « pas du tout capable » à « tout à fait capable ») :	
pas du tout ou peu capable	3.2%
plutôt capable	31.2%
tout à fait capable	65.6%
QUESTION POSEE : PENSEZ-VOUS QU'IL EST PROBABLE QUE VOUS RACHETIEZ UNE ENTREPRISE DANS LES PROCHAINS MOIS ? (réponses sur une échelle de Likert en 5 points, allant de « pas du tout probable » à « tout à fait probable ») :	
pas du tout ou peu probable	39.6%
sans opinion	6.8%
plutôt probable	26.4%
tout à fait probable	27.2%
QUESTION POSEE : PENSEZ-VOUS QUE, SI CELA NE DEPENDAIT QUE DE VOUS, IL EST PROBABLE QUE VOUS RACHETIEZ UNE ENTREPRISE DANS LES PROCHAINS MOIS ? (réponses sur une échelle de Likert en 5 points, allant de « pas du tout probable » à « tout à fait probable ») :	
pas du tout ou peu probable	26.8%
sans opinion	8.4%
plutôt probable	21.6%
tout à fait probable	43.2%

La construction de la typologie a été menée en deux temps. Avant de la réaliser, il est nécessaire de vérifier que les variables à partir desquelles elle sera constituée ne soient pas corrélées entre elles et ne donnent pas aux caractéristiques mesurées, un poids exagéré dans les résultats (Jolibert et Jourdan, 2006). Nous avons donc procédé à la factorisation des variables renvoyant aux différentes dimensions servant de base à la construction de la typologie, à savoir l'attitude, le contrôle perçu et les groupes d'influence. Les tests de sphéricité de Bartlett réalisés sont tous significatifs (<0,05) et les valeurs obtenues pour les indices de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) sont indiquées en dessous de chaque tableau figurant dans les annexes 2 à 5. Ces factorisations ont donné lieu à des facteurs cohérents, facilement interprétables. La qualité de représentation et les scores factoriels des items sont détaillés en annexes (annexes 2 à 5).

L'analyse typologique a alors été réalisée à partir de ces factorisations. La typologie a été construite en combinant des méthodes hiérarchiques et non hiérarchiques. Tout d'abord, une classification hiérarchique ascendante utilisant l'algorithme de Ward et avec, pour indice de distance, la distance euclidienne, a été effectuée. Le dendrogramme obtenu a conduit à choisir une partition en 4 classes. Puis, utilisant la méthode de classification non hiérarchique (nuées dynamiques), 4 groupes ont été constitués et caractérisés en fonction des facteurs. Les effectifs de chaque classe sont homogènes, avec 48 managers dans la classe 1, 35 managers dans la classe 2, 57 managers dans la classe 3 et 105 managers dans la classe 4. Le test de Fisher montre que chaque facteur a contribué de façon significative à la construction de la typologie, excepté

le facteur « profiter de la croissance de manière opportuniste » (annexe 6). L'absence de contribution de ce dernier facteur peut s'expliquer par la difficulté que peuvent avoir les répondants à s'attribuer des comportements peu valorisants. Les répartitions des effectifs et de chaque classe en fonction des scores factoriels obtenus, sont présentées dans le tableau 4.

**Table 4.** Effectifs et scores factoriels obtenus pour chaque classe

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
<b>Nombre de dirigeants</b>	48	35	57	105
<b>Pourcentage de dirigeants</b>	19.59%	14.29%	23.27%	42.86%
<b>Facteurs</b>				
<b>ATTITUDE</b>				
<b>Motifs d'incitation au rachat d'entreprises</b>				
Renforcer et développer l'activité actuelle	-.82487	.23287	.09326	.25964
Muter vers l'entrepreneuriat	.02735	-.84711	-.06833	.36466
Contribuer au développement économique et social	.04702	.50750	-.36213	.09340
S'accomplir professionnellement	-.39966	-.48602	.38985	.25385
Investir	-.06725	-.57687	-.27406	.38697
Profiter de la croissance de manière opportuniste	.18393	-.01315	-.18176	.02713
Développer un comportement entrepreneurial	-.85847	.57335	.26503	.05531
S'appuyer sur l'existant	-.01179	.04840	-.47448	.24674
Changer	-.04733	.26756	-.80519	.35449
<b>Valeurs professionnelles</b>				
Atteindre une réalisation personnelle dans le travail	-.33052	.26914	-.55318	.47238
Avoir une bonne qualité de vie extra-professionnelle	-.19740	.41359	-.02121	-.00595
Réussir sa carrière sur le plan du pouvoir et de l'argent	.11207	-1.25172	.01980	.33308
Etre indépendant	-.94280	.28747	.29087	.17229
Avoir une situation professionnelle stable	.37932	-.55030	-.27890	.19984
S'épanouir au travail	-.17973	.01334	.00857	.18463
Avoir une vie sociale développée	-.17562	-.15540	-.12620	.18342
Avoir un travail simple	.14628	-.22342	-.31553	.15132
<b>GROUPES D'INFLUENCE</b>				
Influence parties prenantes de financement ou externes	-.26663	.17318	-.31066	.32654
Influence parties prenantes opérationnelles ou internes	-.25747	-.19322	-.11581	.31852
Influence sphère privée	.03185	-.01327	-.74825	.35916
<b>CONTRÔLE PERCU</b>				
Compétence admin. et fin. ante rachat	-.36433	.26080	-.45266	.30643
Compétence pour appréhender la cible	-.47733	-.16147	.14100	.17653
Compétence post rachat	-.55228	.13233	.04140	.27941

### L'interprétation des classes obtenues

Les représentations caractéristiques de chaque classe vont maintenant être décrites en fonction des scores factoriels obtenus. Les résultats des tests du chi-deux permettant d'identifier certaines sur-représentations ou sous-représentations figurent en annexe (annexe 7). Les résultats de ces tests aideront à interpréter les classes obtenues en termes de représentations.

#### **Classe 1 : Le rachat d'entreprises, une pratique peu valorisée et difficile (19,6%)**

- Motifs d'incitation au rachat d'entreprises – Les dirigeants de la classe 1 se représentent le rachat d'entreprises par la négative et développent une conception peu conforme aux idées habituellement véhiculées : ni le fait de renforcer et développer l'activité actuelle, ni le fait de s'accomplir professionnellement, ni le fait de développer un comportement entrepreneurial, ne les inciteraient à racheter une entreprise.
- Qualité de vie professionnelle – Les valeurs qui ne sont pas importantes pour la qualité de vie professionnelle de ces dirigeants sont l'indépendance et la réalisation personnelle dans le travail. De façon moins prononcée, ces dirigeants ne cherchent pas à avoir une vie sociale développée, à s'épanouir au travail ou à bénéficier d'une bonne qualité de vie extra-professionnelle. En revanche, la stabilité sur le plan professionnel est un élément qu'ils valorisent.
- Groupes d'influence – Ni les parties prenantes de financement ou externes, ni les parties prenantes opérationnelles ou internes n'auraient d'impact sur la décision de racheter une entreprise chez les dirigeants de la classe 1.
- Compétences pour le rachat – Les dirigeants de la classe 1 se sentent incompetents à tous les niveaux du rachat d'une entreprise.
- Chi-deux / variables sociodémographiques et socioprofessionnelles – Les fonctions de direction de Gérants, DG ou PDG sont sous-représentées, contrairement aux autres fonctions de direction qui sont sur-représentées. D'autre part, les créateurs sont sous-représentés, contrairement aux salariés qui sont sur-représentés. Ces résultats sont cohérents avec les tests du chi-deux réalisés sur l'ensemble de l'échantillon qui montrent que les salariés sont sur-représentés dans la catégorie « autres fonctions de direction » (versus Gérants, DG ou PDG) et dans les entreprises de plus de 100 salariés.
- Chi-deux / attractivité, capacité et nature du rachat – S'agissant de la conception du rachat d'entreprises, les dirigeants qui considèrent cette pratique comme moyennement attractive sont sur-représentés et ceux qui la considèrent comme tout à fait attractive y sont sous-représentés. De même, les dirigeants qui se sentent moyennement capables de racheter une entreprise sont sur-représentés et ceux qui se sentent tout à fait capables y sont sous-représentés. Enfin, les dirigeants qui envisagent le rachat d'entreprises comme une reprise par une personne physique sont sur-représentés.

Interprétation: les dirigeants de la classe 1 ne sont pas attirés par le rachat d'entreprises en tant que pratique entrepreneuriale. Ce premier point est cohérent avec le fait que les répondants occupant d'autres fonctions de direction que Gérants, DG ou PDG soient sur-représentés. D'autre part, ces dirigeants n'ont pas besoin de racheter une affaire pour faire évoluer leur vie professionnelle, tant au niveau de l'activité de leur entreprise que de leur accomplissement. A ce manque d'attractivité s'ajoutent un goût prononcé pour la stabilité et un sentiment d'incompétence face au rachat d'entreprises. L'absence d'influence des parties prenantes est sans doute liée au fait que ces dirigeants développent une représentation négative du rachat d'entreprises, peu en phase avec leurs attentes : ils n'envisagent donc pas de racheter une entreprise et, par cette position, l'influence des parties prenantes sur une décision de rachat d'entreprises n'est pas envisagée. Pour ces dirigeants, souvent des salariés occupant des fonctions de direction sans pour autant être à la tête des organisations, le rachat d'entreprises renvoie donc à une pratique peu valorisée et difficile.

### **Classe 2 : Le rachat d'entreprises, une voie pour continuer à entreprendre dans un esprit sociétal (14,3%)**

- Motifs d'incitation au rachat d'entreprises – Les dirigeants de la classe 2 se représentent le rachat d'entreprises comme une pratique leur permettant de contribuer au développement économique et social et de développer un comportement entrepreneurial. Dans une moindre mesure, le rachat d'entreprises peut les amener à renforcer et développer l'activité actuelle et à changer. En revanche, ils n'associent pas du tout le rachat à une stratégie pour muter vers l'entrepreneuriat, s'accomplir professionnellement ou investir.
- Qualité de vie professionnelle – Les valeurs qui ne sont pas importantes pour la qualité de vie professionnelle de ces dirigeants sont, selon une tendance très nette, la stabilité professionnelle et la réussite sur le plan du pouvoir et de l'argent. En revanche, ils valorisent la qualité de vie extra-professionnelle et, de façon moins nette, l'indépendance et la réalisation personnelle dans le cadre du travail.
- Groupes d'influence – Aucun élément significatif ne ressort.
- Compétences pour le rachat d'entreprises – Les dirigeants de la classe 2 se sentent plutôt compétents pour réaliser les tâches administratives et financières préalables au rachat d'entreprises.
- Chi-deux / variables sociodémographiques et socioprofessionnelles – Les salariés et les fonctions de direction autres que PDG, DG ou Gérant sont sous-représentés, à la différence des créateurs qui sont sur-représentés dans la classe 2. Ceci explique que, comme annoncé ci-avant, les dirigeants de cette classe ne considèrent pas la reprise comme une voie pour entreprendre : la plupart d'entre eux ont ou ont déjà eu un statut d'entrepreneur.
- Chi-deux / attractivité, capacité et nature du rachat – Aucun élément significatif n'apparaît.



Interprétation: cette représentation du rachat d'entreprises est celle d'un dirigeant bénéficiant ou ayant déjà bénéficié du statut d'entrepreneur, épanoui dans sa fonction actuelle et essentiellement motivé par le côté sociétal du rachat. Sa représentation renvoie à une pratique qui nécessite de développer un comportement entrepreneurial apprécié et qui constitue une voie possible de développement socio-économique. Ce dirigeant, peu appâté par le gain et par la stabilité, est sensible à des dimensions qui relèvent de l'accomplissement personnel.

**Classe 3 : Le rachat d'entreprises, une pratique entrepreneuriale constituant une voie indépendante d'accomplissement professionnel (23,3%)**

- Motifs d'incitation au rachat d'entreprises – Le fait de changer, de s'appuyer sur l'existant, de contribuer au développement économique et social et, dans une moindre mesure, d'investir, n'est pas associé par les dirigeants de la classe 3 au rachat d'entreprises. En revanche, ils sont motivés par la possibilité de s'accomplir professionnellement et de développer un comportement entrepreneurial.
- Qualité de vie professionnelle – Les valeurs professionnelles importantes pour ces dirigeants ne sont ni la stabilité professionnelle, ni la facilité du travail à effectuer, ni l'atteinte d'une réalisation personnelle dans l'activité. Ils accordent de l'importance au fait d'être indépendant.
- Groupes d'influence – Ni les parties prenantes opérationnelles ou internes, ni la sphère privée n'influenceraient les dirigeants dans leur choix de racheter une entreprise.
- Compétences pour le rachat d'entreprises – Les dirigeants se sentent peu compétents par rapport aux dossiers administratifs et financiers à réaliser dans la phase ante rachat.
- Chi-deux / variables sociodémographiques et socioprofessionnelles – Les DG et les PDG sont sur-représentés, de même que les créateurs. Les repreneurs sont, quant à eux, sous-représentés.
- Chi-deux / attractivité, capacité et nature du rachat – Les dirigeants percevant le rachat d'entreprises comme la prise de contrôle d'une cible par leur entreprise sont sur-représentés et ceux la voyant comme une reprise par une personne physique y sont sous-représentés. Les personnes interrogées qui considèrent l'idée de racheter une entreprise comme tout à fait attractive sont sur-représentées.

Interprétation: les descriptions effectuées ci-dessus amènent à penser que les dirigeants de la classe 3 voient dans le rachat d'entreprises une pratique entrepreneuriale attractive pour continuer à s'accomplir professionnellement, tout en bénéficiant d'un certain niveau d'indépendance. En tant que créateur et/ou au plus haut niveau hiérarchique d'une entreprise, avoir recours au rachat est une manière de continuer à évoluer sur le plan professionnel. L'absence d'influence des parties prenantes opérationnelles ou internes et de la sphère privée, peut s'expliquer par l'esprit d'indépendance développé par ces dirigeants et par le fait qu'ils envisagent le rachat d'entreprises comme un projet exclusivement professionnel.

#### **Classe 4 : Le rachat d'entreprises, une pratique entrepreneuriale source de réussite professionnelle et personnelle (42,9%)**

- Motifs d'incitation au rachat d'entreprises – Les dirigeants valorisent de nombreuses facettes du rachat d'entreprises. Cette pratique est associée à un moyen d'investir, de muter vers l'entrepreneuriat, de changer, de renforcer l'activité actuelle, de s'accomplir sur le plan professionnel et de s'appuyer sur l'existant.
- Qualité de vie professionnelle – Les valeurs professionnelles qui sont importantes sont essentiellement le fait d'atteindre une réalisation personnelle dans le travail et de réussir sur le plan du pouvoir et de l'argent.
- Groupes d'influence – Les dirigeants sont influencés par tous les types de parties prenantes dans leur décision de racheter une entreprise, ainsi que par leur sphère privée.
- Compétences pour le rachat d'entreprises – Les dirigeants s'estiment plutôt compétents pour réaliser les démarches financières et administratives ante rachat, ainsi que pour mener le processus post rachat.
- Chi-deux / variables sociodémographiques et socioprofessionnelles - Les Gérants et les repreneurs sont sur-représentés et les créateurs sont sous-représentés dans cette classe.
- Chi-deux / attractivité, capacité et nature du rachat – Une sur-représentation est observée dans cette classe pour les personnes qui se sentent tout à fait capables de racheter une entreprise et qui considèrent cette opération comme tout à fait attractive. D'autre part, sont sur-représentés ceux qui reconnaissent les deux versants du rachat d'entreprises (la prise de contrôle ou la reprise par une personne physique selon les cas).

Interprétation: pour les dirigeants de cette classe, le rachat d'entreprises est associé à une pratique entrepreneuriale source de réussite professionnelle et personnelle. De très nombreuses facettes du rachat d'entreprises sont ainsi valorisées, ce qui montre une bonne connaissance des opérations de rachat d'entreprises, provenant sans doute de la sur-représentation de dirigeants les ayant déjà expérimentées. D'autre part, cette sur-représentation peut expliquer l'attention accordée aux deux configurations possibles du rachat d'entreprises : ces individus ont d'abord repris en tant que personnes physiques et maintenant qu'ils sont à la tête d'une entreprise, les opérations de rachat à venir seront plutôt associées à des opérations de croissance externe. L'influence de toutes les parties prenantes et de la sphère privée est probablement liée au fait que les dirigeants de la classe 4 envisagent le rachat d'entreprises comme un projet de vie dans son ensemble, impactant à la fois la sphère professionnelle et personnelle.

#### **La discussion des résultats**

Inscrit dans le champ de la cognition entrepreneuriale, cet article vise à appréhender par le biais d'une classification les modèles mentaux développés par les dirigeants concernant le rachat d'entreprises. De par l'angle d'approche choisi, il se positionne entre deux types de recherches. Les premières, purement descriptives, passent successivement en revue la perception des

individus par rapport aux multiples dimensions du rachat d'entreprises, mais sans chercher à établir des liens entre celles-ci. Les secondes, sur la base de modélisations par les équations structurelles, étudient la causalité entre des ensembles de variables. Les résultats de notre recherche n'étant pas de même nature que ceux obtenus par les deux principaux types de recherches que nous venons de décrire, des rapprochements ne peuvent être effectués que partiellement.

Certains points communs apparaissent tout d'abord entre nos résultats et le travail descriptif réalisé par Deschamps (2000) qui identifie cinq catégories de repreneurs à partir de leurs motivations. Parmi elles, la catégorie des « déterminés » est à rapprocher des dirigeants de notre classe 3, celle des « sociaux motivés » des dirigeants de notre classe 2 et celle des « investisseurs » des dirigeants de notre classe 4. Les classes des « non motivés » et des « contraints » ne peuvent pas être mises en relation avec les classes que nous obtenons, en raison de différences liées à la constitution des échantillons utilisés : celui de Deschamps (2000) est constitué de repreneurs qui, avant de reprendre une entreprise, n'avaient pas tous le statut de dirigeants.

D'autre part, cette recherche vient corroborer les résultats des travaux qui soulignent le rôle originel de l'attitude du dirigeant et de ses capacités dans le cadre d'événements entrepreneuriaux comme la croissance d'entreprise (Davidsson, 1991 ; Sexton and Bowman-Upton, 1991 ; Miner et al., 1994 ; Bellu et Sherman, 1995 ; Kolvereid et Bullvag, 1996 ; Covin and Slevin, 1997 ; Delmar et Wiklund, 2003 ; Wiklund et Shepherd, 2003). Si la méthodologie que nous avons retenue ne nous permet pas de préciser l'intensité des liens de causalité entre ces variables, elle permet en revanche d'établir des relations entre le contenu des variables explicatives de l'intention (appréhendé sous la forme de modèles mentaux), la capacité à racheter une entreprise, l'attractivité pour cette pratique et l'événement entrepreneurial que constitue la reprise d'entreprises. Ainsi, à partir de tests du chi-deux (annexe 7), la question posée quant à la probabilité de rachat d'entreprises dans les prochains mois fait ressortir une sur-représentation de réponses négatives parmi les dirigeants de la classe 2 et de réponses positives parmi les dirigeants de la classe 4. Ce résultat pose la question de l'efficacité des différents types de motivation sur les décisions de racheter une entreprise : la réussite professionnelle et personnelle semble ainsi avoir plus d'impact sur l'intention de racheter une entreprise que les motifs sociétaux. Les autres tests du chi-deux font ressortir un lien, d'une part, entre la capacité à racheter une entreprise et l'attractivité pour cette pratique et, d'autre part, entre la capacité à racheter une entreprise et la probabilité de le faire dans les prochains mois. Des efforts particuliers devront donc être fournis pour former les salariés, les dirigeants appartenant à des fonctions de direction autres que DG, PDG ou Gérant, et les femmes, populations pour lesquelles les tests statistiques font ressortir une sur-représentation dans les groupes qui s'estiment les moins compétents pour le rachat d'entreprises. Il est notable que la classe des dirigeants les plus éloignés du rachat d'entreprises ait en sur-représentation les salariés et les fonctions de direction autres que PDG, DG et Gérant. Soulignons également qu'il n'y a pas une phase du processus de rachat d'entreprises qui paraît difficile à l'ensemble des 4 classes.

Dans un processus de co-construction, une relation peut être établie entre la nature des groupes sociaux influençant les dirigeants dans leur décision de rachat et le type de modèles mentaux développés par les dirigeants. Le fait

d'associer le rachat d'entreprises à un projet de vie privée et professionnelle va de pair avec la double influence de la sphère privée et professionnelle sur le projet de reprise. La délimitation du rachat d'entreprises à un projet professionnel est corrélée à l'absence d'influence de la sphère privée. Ce résultat qui fait écho au rôle de l'environnement de proximité souligné par Paturel (1997) dans le modèle des 3E, invite à ne pas sous-estimer l'influence de cette dimension sur la décision de rachat, voire à prendre en compte l'influence d'autres types d'environnement.

Enfin, l'avantage de notre méthode est de pouvoir accéder de manière approfondie à la constitution même des modèles mentaux développés par les dirigeants et de les appréhender dans toute leur diversité (Grazzini, 2009). Ce n'est pas le cas des recherches qui, à partir de modélisations par les équations structurelles, s'intéressent essentiellement aux liens de causalité et qui, pour couvrir un large nombre de variables, sont limitées dans le nombre d'items permettant de mesurer chaque variable (Wiklund et Shepherd, 2003 ; Wiklund et al., 2009 ; Stenholm, 2011). Les résultats qui en ressortent en termes de contenu sont donc beaucoup moins précis que ceux proposés dans cet article et, s'ils permettent d'améliorer les connaissances sur un phénomène particulier, ils n'offrent pas de clés pour faire évoluer les façons de penser et d'agir (Filion, 2012).

## **CONCLUSION**

Face à la profusion d'acteurs qui, en lien avec de nombreux enjeux socio-économiques, ont pour objectif d'inciter au rachat d'entreprises, force est de s'interroger sur les fondements et la légitimité des actions menées.

Plusieurs implications managériales et de politiques publiques découlent de nos résultats.

En remontant aux racines du projet de rachat d'entreprises, via l'étude des représentations des dirigeants, cette recherche permet de se recentrer et invite à construire des logiques efficaces en matière d'incitation au rachat d'entreprises qui, ensuite, pourront être déclinées en de multiples actions par différents acteurs. La conception véhiculée laisse ainsi toute sa place au rôle cognitif des politiques publiques dans la valorisation du rachat d'entreprises auprès des dirigeants. Ces politiques constituent des leviers institutionnels susceptibles de fournir aux acteurs concernés des stimuli les conduisant à réévaluer la perception de leurs positions et, éventuellement, à modifier leur structure de connaissances (Tainio et al., 2001). En termes de logique d'action, le rachat d'entreprises est souvent appréhendé comme un moyen de sauvegarder des emplois : les mesures d'incitation et d'évaluation des politiques publiques se focalisent, en effet, largement sur cet aspect du rachat d'entreprises. Or, nos résultats suggèrent d'orienter différemment les messages destinés aux dirigeants, en prenant en compte d'autres types de motivations que celles liées à des aspects sociétaux. Les instruments étant porteurs de représentations spécifiques des enjeux qu'ils traitent, de nouvelles politiques publiques d'incitation au rachat d'entreprises pourraient ainsi être élaborées.

D'autre part, développer les compétences nécessaires au rachat d'entreprises semble constituer un levier managérial essentiel pour inciter les dirigeants à reprendre une entreprise. Dans ce cadre, l'information, voire la formation,

dispensées par les pouvoirs publics et autres acteurs à propos du rachat d'entreprises, peuvent avoir un double impact, à savoir modifier les représentations de ceux qui les reçoivent, en plus de les faire monter en compétences. Néanmoins, il est fort probable que les dirigeants qui choisissent de participer à de tels modules de formation aient déjà développé une attirance pour cette pratique entrepreneuriale. Se pose alors la question de savoir comment diriger sur ce type de formation des dirigeants qui ne sont pas spontanément attirés par le rachat d'entreprises. De plus, les difficultés perçues variant en fonction des profils, cela invite à personnaliser le plus possible les formations dispensées.

Il ressort de cette recherche, sur la base d'un échantillon de dirigeants du CJD, que les salariés ne sont pas les plus enclins à s'orienter vers le rachat de PME. Les résultats font ressortir que le fait d'avoir déjà eu une expérience entrepreneuriale, à travers la création ou la reprise d'entreprises, a une influence significative dans le processus qui conduit un dirigeant au rachat d'entreprises. Ceci vient ainsi confirmer le rôle majeur de l'expérience dans le processus entrepreneurial. Plus largement, ces caractéristiques permettent de mieux délimiter la population potentielle de dirigeants susceptibles de reprendre et de mieux cibler les actions destinées à amener les dirigeants au rachat d'entreprises. Face au défi de la transmission des PME françaises, les pouvoirs publics doivent aussi trouver des incitations de croissance externe entre Très Petites Entreprises (TPE) ou PME. Ces opérations auraient la vertu de contribuer à la croissance de la taille des TPE et PME françaises.

Sur le plan théorique, cette recherche répond à un besoin soulevé explicitement par Bousaguet et Bah (2008). Bien que présentant un intérêt majeur, la psychologie est un sujet qui, selon eux, est encore trop peu étudié concernant les opérations de transmission. Certains chercheurs (Deschamps, 2000 ; Bousaguet, 2005, 2007 ; De Freyman, 2007, 2009, 2010) ont amorcé des réflexions dans ce sens concernant les étapes 2 et 3 du processus entrepreneurial, soit le processus de reprise et le processus d'entrée dans la cible (Deschamps, 2000, Deschamps et Paturel, 2009). Néanmoins, hormis à travers les travaux de Siegel (1989) avec le déclic du « pourquoi pas moi », et ceux de Deschamps (2000) et Deschamps et Paturel (2009), la phase 1 qui recouvre le processus relatif à la décision d'entreprendre a peu été étudiée sous l'angle psychologique. Or, cette première phase joue un rôle décisif dans le processus entrepreneurial : « Contrairement à la création ex-nihilo, la solution entrepreneuriale n'implique pas un haut degré de créativité dans la construction du projet et son contenu se dessine justement au rythme de l'introspection personnelle ayant abouti à la décision de s'engager » (Paturel, 2008, p. 48).

Dans le champ de la cognition entrepreneuriale, le deuxième apport théorique

consiste à offrir une méthodologie pour remonter aux racines du projet entrepreneurial (Bourion et Filion, 2008), avec pour résultat une meilleure compréhension des processus mentaux entrepreneuriaux dans le contexte du rachat d'entreprises. Comme cela a été souligné par ces auteurs, l'étude des représentations entrepreneuriales peut apporter des contributions significatives à la conceptualisation théorique en Entrepreneuriat. Néanmoins, ce champ nécessite de développer des avancées sur le plan méthodologique. Les résultats de nos tests du chi-deux, notamment concernant les liens attractivité / compétence ou encore intention / compétence, font ressortir la cohérence du modèle construit.

S'agissant des limites de notre investigation, un premier aspect consiste à s'être restreint à des dirigeants du CJD dont rien ne dit a priori qu'ils sont représentatifs de la population potentielle de repreneurs de notre pays, d'autant qu'ils semblent se trouver dans une dynamique entrepreneuriale volontariste malgré un contexte de crise économique.

Une autre limite concerne l'absence de prise en compte du rôle de l'opportunité (Mintzberg, 1987 ; Mintzberg, 1990) ou de l'élément déclencheur (Deschamps, 2000), dans le processus qui conduit les dirigeants au rachat d'entreprises. Plusieurs recherches soulignent que l'intention du dirigeant n'est qu'un pré-requis parmi d'autres pour la croissance (Stenholm, 2011) et que pour accéder à une meilleure compréhension des phénomènes, il convient d'intégrer le rôle de l'opportunité (Wiklund et al., 2009). Notre méthodologie ne permet pas de prendre en compte les phénomènes qui émergent au cours de l'action et contribuent à la réorienter (Avenier, 1999). Plus largement, c'est le caractère linéaire du modèle que nous utilisons qui peut être remis en cause. Des auteurs comme Giddens (Rojot, 2003) suggèrent que l'action est indissociable de l'acteur. Mieux, l'intention présupposerait l'action et non l'inverse... Toutefois, la décision de rachat d'entreprises ne s'inscrit pas dans un processus de décision routinier. Cette décision est assez engageante pour qu'on puisse suffisamment la lier à la Théorie du Comportement Planifié.

Dans le même registre, une autre limite concerne l'impression de réification qui ressort à la vue des représentations qui sont décrites. Même si nous envisageons la dynamique des représentations, c'est-à-dire le processus qui les amène à évoluer, la méthodologie que nous utilisons favorise une appréhension statique qui ne permet pas d'accéder à certaines zones d'ombre. Pour s'en saisir, il faudrait adopter une perspective qui appréhende le processus discursif. Un travail sur ce dernier apparaît d'autant plus pertinent si l'on considère la charge sémantique des notions par rapport auxquelles nous demandons aux dirigeants de s'exprimer, ces dernières pouvant être connotées de multiples manières. Intégrer une méthode d'analyse des discours constitue ainsi une voie majeure de prolongement de notre recherche.

Enfin, le fait de n'avoir recours qu'à une seule source d'information et de n'utiliser que des questions fermées, constitue une autre limite de notre recherche. Multiplier les sources d'information constituerait une voie de recherche prometteuse pour la suite : « La représentation de plusieurs agents vient enrichir la compréhension de la relation entre les éléments contextuels et les représentations de l'acteur étudié qui expliquent la conception de même que la progression de son système d'activités » (Filion et Akizawa, 2012, p. 134).

**Frédérique Grazzini** est Maître de conférences en Management Stratégique à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Grenoble. Ses travaux actuels portent sur l'intention entrepreneuriale, sur les jeunes entreprises en croissance et sur les processus de valorisation des résultats de la recherche publique.

**Professor Jean-Pierre Boissin** est chargé par les Ministères de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et du Redressement Productif de la coordination nationale du plan d'action Entrepreneuriat Etudiants dans l'Enseignement Supérieur. Il a été directeur du Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG, UMR CNRS/UPMF, Grenoble). Il a fondé et dirigé la première Maison de l'Entrepreneuriat, à Grenoble-Universités. Il est Professeur à l'IAE de Grenoble (Université Pierre Mendès France) en Entrepreneuriat et Management Stratégique.

#### **Remerciements**

Nous tenons à remercier Jean-Luc Arrègle et les évaluateurs anonymes qui ont beaucoup contribué à améliorer la qualité de cet article.

## REFERENCES

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions: dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 2-63.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Albanet, A.-L. (2010). *L'intention de cession du dirigeant de PME: vers quelles transitions personnelles?* Unpublished doctoral dissertation, Université Pierre Mendès France de Grenoble.
- Artus, P. (2009). *L'Allemagne, un modèle pour la France?* Paris: Puf.
- Audet, J. (2004). L'impact de deux projets de session sur les perceptions et intentions entrepreneuriales d'étudiants en administration. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 17(3), 223-240.
- Avenier, M.-J. (1999). La Complexité appelle une Stratégie Chemin Faisant. *Gestion* 2000, Septembre-Octobre, 13-44.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Barbot, M.-C., & Richomme-Huet, K. (2007). Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales. *Economies et Sociétés*, 16(1), 57-90.
- Bellu, R. R., & Sherman, H. (1995). Predicting the success from task motivation and attributional style. A longitudinal study. *Entrepreneurship and Regional Development*, 7(4), 349-363.
- Betbèze, J.-P., & Saint Etienne, C. (2006). Une stratégie PME pour la France. *Rapport Conseil d'Analyse Economique*, n°61. Retrieved from : <http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/061.pdf>
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.
- Bird, B. J. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Bird, B. J. (1992). The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 11-20.
- Boissin, J.-P. (2007). Trouver de nouvelles structures de transmission d'entreprises. In A. Fayolle (Ed.), *L'Art d'Entreprendre* (pp. 234-243). Paris: Village Mondial – Pearson.
- Boissin, J.-P., Chollet, B., & Emin, S. (2009). Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants: un test empirique. *M@n@gement*, 12(1), 28-51.
- Bourion, C., & Fillion, J.-L. (2008). Les représentations entrepreneuriales. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 14(32), Paris: Eska.
- Boussaguet, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur: un processus de socialisation entrepreneuriale*, Unpublished doctoral dissertation, Université de Montpellier.
- Boussaguet, S. (2007). Réussir son entrée dans l'entreprise: le processus de socialisation organisationnelle du repreneur. *Economies et Sociétés*, 41(1), 145-163.
- Boussaguet, S., & Bah, T. (2008). *La psychologie de la transmission de PME*. Presented at the XIX Congrès AGRH, Dakar, Senegal.
- BPCE L'observatoire (2011, December). Quand les PME changent de main, Groupe BPCE.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*. Unpublished doctoral dissertation, Université Pierre Mendès France de Grenoble.
- Cadieux, L. (2007). La succession dans les PME familiales: vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur. *Economies et Sociétés*, 16(1), 37-56.
- Chertok, G., de Malleray, P. A., & Pouletty, P. (2009). Le financement des PME. *Rapport du Conseil d'Analyse Economique*, n°83.



- European Commission, Enterprise and Industry (2011). *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy*. Retrieved from: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business\\_dynamics\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf)
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1997). High Growth Transitions: Theoretical Perspectives and Suggested Directions. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *Entrepreneurship 2000* (pp. 99-126). Chicago: Upstart Publishing Company.
- Daigne, J.- F. (1995). *Ré-ingénierie et reprise d'entreprise*. Paris: Economica.
- Davidsson, P. (1991). Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429.
- De Freyman J. (2007). La transition successorale dans la transmission de l'entreprise à un tiers entrepreneur. In R. Paturel, A. Chelly, R. Masmoudi & S. Emin (Eds.), *Dynamiques Entrepreneuriales et Développement Economique* (pp. 229-281). Paris : L'Harmattan.
- De Freyman, J. (2009). *La transition: phase essentielle de la réussite d'une reprise*, Unpublished doctoral dissertation, Université de Bretagne Occidentale, IAE de Brest.
- De Freyman, J. (2010). Le déroulement de la transition post-acquisition dans la transmission de la TPE à un repreneur hors métier. Presented at the *10ème CIFEPME*, Bordeaux, France.
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2003). Growth Motivation and Growth: Untangling Causal Relationships. Proceeding presented at the *Academy of Management Annual Meeting, Seattle*.
- Denzau, A. T., & North, D. C. (1994). Shared Mental Models: Ideologies and Institutions. *Kyklos*, 47(1), 3-31.
- Deschamps, B. (2000). *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*. Unpublished doctoral dissertation, Université Pierre Mendès France de Grenoble.
- Deschamps, B. (2002). Les spécificités du processus entrepreneurial. *Revue française de gestion*, 28(138), 175-189.
- Deschamps, B., & Paturel, R. (Eds.). (2009). *Reprendre une PME: de l'intention à l'intégration du repreneur* (3ed). Paris : Dunod.
- Emin, S. (2003). *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics: le cas français*, Unpublished doctoral dissertation, Université Pierre Mendès France de Grenoble.
- Emin, S. (2006). La création d'entreprise: une perspective attractive pour les chercheurs publics? *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(3), 39-65.
- Emin, S., & Paturel, R. (2007). Les caractéristiques personnelles et les perceptions de désirabilité et de faisabilité entrepreneuriales des chercheurs publics: le cas français. In coll. dir. Paturel, R., *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique*, L'Harmattan, 185-208.
- Fayolle, A. (1999). L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises: analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement, *Rapport réalisé pour la direction de la Technologie du ministère de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie*.
- Filion, J.- L., & Akizawa, H. (2012). La méthode biographique – Approche structurante pour l'étude des représentations entrepreneuriales, *Revue internationale de Psychosociologie*, 18(44), 117-146.
- Filion, J.-L. (2012). Méthodologie de modélisation systémique – Applications à des acteurs entrepreneuriaux, *Revue internationale de Psychosociologie*, 18(44), 29-70.
- Géraudel, M., Jaouen, A., Missonier, A., & Salvétat, D. (2009). Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises ? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme. *Revue internationale PME*, 22(3-4), 13-30.
- Gibb, A. A. (2000). SME policy, academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions. *International Small Business Journal*, 18, 13-35.
- Giles, M. & et Rea, A. (1999). Career self-efficacy: an application of the theory of planned behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 393-398.
- Grazzini, F., Boissin, J.- P., & Malsch B. (2009). Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie. *Revue Internationale PME*, 22(3-4), 139-164.

- Grazzini, F. (2009). *Les rôles managériaux dans le processus de formation de la stratégie – une lecture ancrée dans la théorie des représentations sociales*. Unpublished doctoral dissertation, Université Pierre Mendès France de Grenoble.
- Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter M. A., & Davison R. B. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: a review and research agenda, *Journal of Management*, 35(3), 469-502.
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2008). Competencies and institutions fostering high-growth firms. *Social Science Research Network*, IFN Working Paper 757.
- Hill, R.C., & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057-75.
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Marketing research*. Paris: Dunod.
- Katz, J., & Gartner, W. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13(3), 429-441.
- Kolvereid, L. (1996). Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21(1), 47-57.
- Kolvereid, L., & Bullvag, E. (1996). Growth Intentions and Actual Growth: the Impact of Entrepreneurial Choice. *Journal of Enterprising Culture*, 4(1), 1-17.
- KPMG (2007). *L'Entreprise familiale: une entreprise décidément pas comme les autres*, étude réalisée par KPMG Entreprises, novembre.
- Krueger, N. F. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18(1), 5-20.
- Krueger, N. F., & Dickson, P. (1993). Perceived self-efficacy and perceptions of opportunity and threat. *Psychological Reports*, 72(3), 1235-1240.
- Krueger, N. F., & Carsrud, A. L., (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(4), 315-330
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. I. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Leitch, C., Hill, F., & Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and Business Growth and the Quest for a "Comprehensive Theory": Tilting at Windmills? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 249-260.
- Linan, F. (2004). Intention-based models of entrepreneurship education. Paper presented at the *IntEnt 2004 Conference*, Neaples, Italy. Retrieved from : <http://congreso.us.es/gpyde/DOWNLOAD/a9.pdf>
- Martinet, A. C. (1984). *Management Stratégique: Organisation et Politique*, Mc Graw Hill, 120 p.
- Miner, J. B., Smith, N. R., & Bracker, J. S. (1994). Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative businesses: interpretations from follow-up data. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 627-630.
- Miniard, P.W., & Cohen J.B., (1983). Modeling Personal and Normative Influences on Behavior, *Journal of Consumer Research*, 10(2), 169-180.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy, *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management – voyage au centre des organisations*, Paris: Editions d'organisation.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P., Morse, E., & Smith, J. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93-104.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Bird, B., Gaglio, C. M., McMullen, J. S., Morse, E. A., & Smith, B. (2007). The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 1-27.
- Orser, B. J., Hogarth-Scott, S. & Wright, P. (1998). On the Growth of Small Enterprises: The Role of Intentions, Gender and Experience, *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.

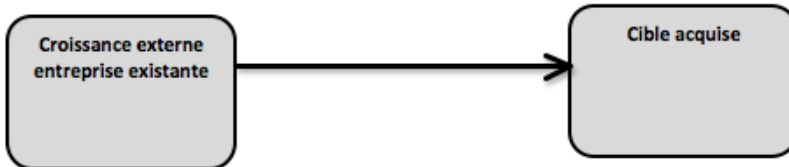
- OSEO (2005). La transmission des Petites et Moyennes Entreprises. Retrieved from: [http://www.oseo.fr/votre\\_projet/transmission/s\\_informer/regard\\_d\\_oseo\\_sur\\_le\\_marche/etude\\_oseo\\_transmission\\_2005](http://www.oseo.fr/votre_projet/transmission/s_informer/regard_d_oseo_sur_le_marche/etude_oseo_transmission_2005)
- Paturel, R. (1997). *Pratique du management stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- Paturel, R. (2007). Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat. *Revue Internationale de Psychosociologie consacré aux Représentations entrepreneuriales*, 13(31), 27-43.
- Paturel, R. (2008). La reprise d'entreprise, pratique majeure de l'entrepreneuriat du début du 21e siècle. In C. Schmitt (Ed.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales* (pp.35-54). Montreal : Les Presses de l'Université du Québec.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Reuber, A. R. & Fischer, E. (1999). Understanding the Consequences of Founders' Experience. *Journal of Small Business Management*, 37(2), 30-45.
- Rojot, J. (2003). *Théorie des organisations*. Paris: Eska.
- Sexton, D., & Bowman-Upton, N. (1991). *Entrepreneurship: Creativity and Growth*. New-York: MacMillan.
- Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(6), 83-88.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimension of entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, (pp. 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shepherd, D. A., & Krueger, N. F. (2002). An intentions-based model of entrepreneurial teams' social cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 167-185.
- Siegel, D. (1989). *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers: le cas alsacien et franc-comtois*. Unpublished doctoral dissertation, Université Pierre Mendès France de Grenoble.
- Smith, N. R. (1967). The Entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company. *Bureau of Business and Economic Research*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1510005>
- Sommer, L., & Haug, M. (2011). Intention as a cognitive antecedent to international entrepreneurship – understanding the moderating roles of knowledge and experience. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 111-142.
- Souitaris, V., Zerbini, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 566-591.
- Stenholm, P. (2011). Innovative Behavior as a Moderator of Growth Intentions. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 233-251.
- Stoffaës, C. (2008). Mittelstand 2008: notre chaînon manquant. *Rapport Conseil d'Analyse Economique franco-allemand*.
- Tainio, R., Lilja, K., & Santalainen, T. (2001). The Role of Boards in Facilitating or Limiting Learning in Organizations. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (pp. 428-445). Oxford: Oxford University Press.
- Tounès, A. (2003). *L'intention entrepreneuriale. Une étude comparative entre des étudiants d'écoles de management et gestion suivant des programmes ou des formations en entrepreneuriat et des étudiants en DESS CAAE*. Unpublished doctoral dissertation, Université de Rouen.
- Vilain, F. (2008). Le développement des entreprises de taille intermédiaire. *Avis du Conseil Economique, Social et Environnemental*, 76 p.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1919-1941.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.
- Woo, C. Y., Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1991). The development and interpretation of entrepreneurial typologies. *Journal of business venturing*, 6(2), 93-114.

## ANNEXES

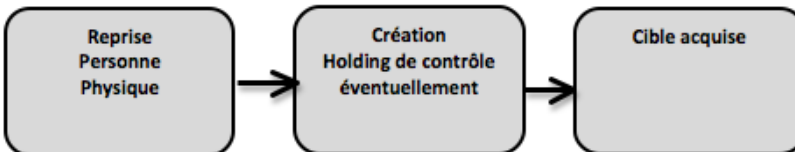
### Annexe 1. Diversité des modes d'acquisition d'une entreprise

---

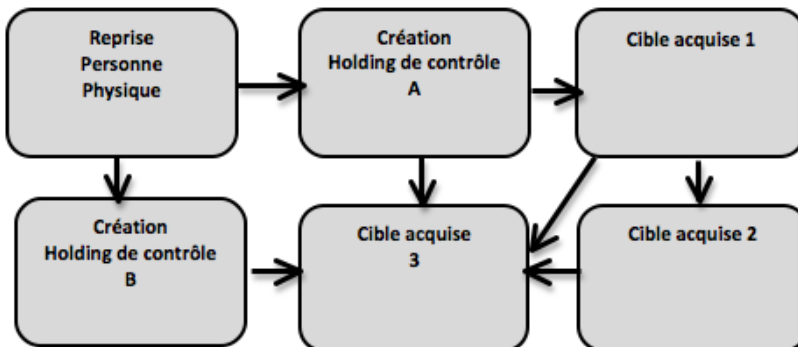
#### Processus de croissance externe d'entreprise



#### Processus de reprise d'entreprise par une personne physique



#### Processus complexe de rachat intégrant entrepreneur (s) et entreprises



## Annexe 2. ACP – Motifs d'incitation au rachat d'entreprises (rotation Varimax)

QUESTION 1 : QU'EST-CE QUI VOUS INCITERAIT A RACHETER UNE ENTREPRISE ? (réponses sur une échelle de Likert en 5 points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») :

Items	Qualité de représentation	Poids factoriel	Interprétation du facteur
Conforter la position sur le marché de vos activités	.713	.812	
Acquérir de nouvelles compétences pour vos activités actuelles	.629	.752	<b>Renforcer et développer l'activité actuelle</b>
Diversifier vos activités	.656	.760	
Mettre en œuvre des synergies avec vos activités actuelles	.721	.823	
Acquérir de nouvelles technologies pour vos activités actuelles	.733	.827	
La possibilité de vous créer votre emploi	.638	.728	<b>Muter vers l'entrepreneuriat</b>
L'envie d'accéder au statut de chef d'entreprise	.657	.605	
La possibilité de manager votre équipe	.631	.658	
Le fait d'être son propre patron	.732	.820	
Agir pour le développement du territoire	.642	.663	<b>Contribuer au développement économique et social</b>
Sauvegarder des emplois	.771	.832	
Assurer la pérennité d'une entreprise	.684	.776	
Vous vous considérez comme un développeur	.577	.616	
Vous avez l'expérience du management d'une équipe	.562	.680	<b>S'accomplir professionnellement</b>
Relever le défi du redressement d'une entreprise	.499	.408	
Votre plaisir d'entreprendre	.626	.738	
Votre désir d'aller au bout de vos idées	.561	.543	
Vous avez des capitaux à placer	.556	.708	<b>Investir</b>
Vous espérez réaliser une plus-value	.710	.802	
Crédibiliser une ouverture de votre capital	.587	.515	<b>Profiter de la croissance de manière opportuniste</b>
Croître par acquisition c'est aussi satisfaire votre ego	.630	.729	
Se servir de la reprise pour lever des fonds bancaires	.635	.487	
Pouvoir engager du personnel	.619	.627	
Votre volonté d'indépendance	.699	.664	<b>Développer un comportement entrepreneurial<sup>2</sup></b>
Votre goût du risque	.729	.787	
Il est plus facile de racheter que de créer	.728	.825	<b>S'appuyer sur l'existant</b>
Avec la reprise vous ne démarrez pas seul	.711	.797	
Exploiter la notoriété d'une entreprise	.563	.383	
L'exercice vous semble différent	.777	.859	<b>Changer</b>

2. Dans la définition qu'il donne de l'entrepreneuriat en termes de situations, Fayolle (1999, p.4) souligne que les comportements des entrepreneurs sont « basés sur l'acceptation du changement et des risques associés, la prise d'initiative et le fonctionnement autonome ».

Indice KMO : 0,781 - Variance totale expliquée : 64,154%

### Annexe 3. – ACP – Valeurs professionnelles (rotation Varimax)

QUESTION 2 : POUR CHACUN DES ELEMENTS SUIVANTS, PRECISEZ L'IMPORTANT QUE VOUS LUI ACCORDEZ POUR LA QUALITE DE VOTRE VIE PROFESSIONNELLE (réponses sur une échelle de Likert en 5 points, allant de « pas du tout important » à « tout à fait important ») :

Item	Qualité de représentation	Poids factoriel	Interprétation du facteur
Avoir la sécurité de l'emploi	.651	.789	<b>Avoir une situation professionnelle stable</b>
Avoir un revenu fixe	.738	.841	
Prendre des risques	.448	.424	
Ne pas avoir à trop travailler	.649	.767	<b>Avoir une bonne qualité de vie extra-professionnelle</b>
Avoir du temps libre pour vos loisirs, votre famille, vos amis...	.668	.759	
Ne pas avoir un travail stressant	.618	.718	
Etre autonome dans votre travail	.633	.782	<b>Etre indépendant</b>
Etre votre propre chef	.674	.779	
Avoir des responsabilités	.618	.652	
Mettre en œuvre votre créativité	0.690	.773	<b>Atteindre une réalisation personnelle dans le travail</b>
Participer à l'ensemble des activités d'un projet de A à Z	0.616	.742	
Faire quelque chose d'utile pour la collectivité	0.545	.679	
Relever des défis	0.516	.425	
Travailler quotidiennement avec d'autres personnes	.650	.790	<b>Avoir une vie sociale développée</b>
Appartenir à un milieu social reconnu	.625	.400	
Avoir une rémunération en fonction de votre engagement	0.642	.759	<b>Réussir sa carrière sur le plan du pouvoir et de l'argent</b>
Gagner beaucoup d'argent	0.685	.810	
Avoir une perspective de carrière	0.481	.435	
Avoir du pouvoir	0.466	.455	
Réaliser vos rêves	0.698	.625	<b>S'épanouir au travail</b>
Avoir un travail intéressant	0.806	.876	
Avoir un travail simple, peu complexe	.642	.717	<b>Avoir un travail simple</b>

KMO index: 0.657 – Total variance explained: 62.542%

### Annexe 4. – ACP – Contrôle perçu (rotation Varimax)

QUESTION 3 : LE RACHAT D'UNE ENTREPRISE NECESSITE DE REALISER DIFFERENTES TACHES, LISTEES CI-DESSOUS. VEUILLEZ PRECISER DANS QUELLE MESURE VOUS VOUS SENTEZ CAPABLE DE LES REALISER (réponses sur une échelle de Likert en 5 points, allant de « pas du tout capable » à « tout à fait capable ») :

Item	Qualité de représentation	Poids factoriel	Interprétation du facteur
Détecter des conseils susceptibles de vous entourer	.548	.644	
Effectuer les formalités administratives nécessaires liées à la reprise de l'organisation	.546	.719	<b>Compétences administratives et financières ante rachat</b>
Trouver des personnes et organismes compétents pour vous aider et vous conseiller	.601	.686	
Planifier votre démarche de reprise	.571	.564	
Négocier avec le cédant	.544	.597	
Signer un protocole d'accord	.581	.676	
Trouver une cible de reprise de qualité	.578	.693	
Estimer la valeur financière de la cible	.632	.700	<b>Compétence pour appréhender l'entreprise cible</b>
Evaluer le temps nécessaire à la reprise d'une entreprise	.497	.622	
Monter le dossier de financement	.657	.538	
Formaliser un plan d'affaires	.558	.599	
Trouver des cadres pour vous seconder	.614	.581	
Informé et manager les salariés face à ce changement	.600	.764	<b>Compétence post rachat</b>
Etre assez ouvert pour vous adapter à la culture de la cible	.571	.730	

Indice KMO : 0,868 - Variance totale expliquée : 56,037%

## Annexe 5. – ACP – Groupes d'influence (rotation Varimax)

QUESTION 4 : POUR PRENDRE LA DECISION DE RACHETER UNE ENTREPRISE, QUELLE IMPORTANCE AURAIT ...? (réponses sur une échelle de Likert en 5 points, allant de « pas du tout important » à « tout à fait important ») :

Item	Qualité de représentation	Poids factoriel	Interprétation du facteur
L'opinion des structures d'accompagnement	.432	.662	
L'opinion des conseils	.533	.726	<b>Influence des parties prenantes de financement ou externes</b>
L'opinion des banques	.529	.727	
L'opinion de vos collectivités territoriales	.523	.557	
L'opinion de vos actionnaires le cas échéant	.492	.489	
L'opinion de vos salariés	.597	.713	<b>Influence des parties prenantes opérationnelles ou internes</b>
L'opinion de vos clients	.672	.806	
L'opinion de vos fournisseurs	.627	.692	
L'opinion de votre famille	.586	.752	<b>Influence de la sphère privée</b>
L'opinion de vos amis	.638	.790	

Indice KMO : 0,767 - Variance totale expliquée : 56,330%



**Annexe 6. - Test de Fisher**

	Classe		Erreur		F	Signification.
	Moyenne des carrés	ddl	Moyenne des carrés	ddl		
Renforcer et développer l'activité actuelle	14.042	3	.833	241	16.849	.000
Muter vers l'entrepreneuriat	13.077	3	.823	241	15.896	.000
Contribuer au dév. économique et social	5.722	3	.850	241	6.732	.000
S'accomplir professionnellement	10.236	3	.726	241	14.101	.000
Investir	10.620	3	.861	241	12.332	.000
Croître	1.196	3	1.006	241	1.188	.315
Travailler en phase avec valeurs entrepre.	17.068	3	.760	241	22.462	.000
S'appuyer sur l'existant	6.438	3	.876	241	7.348	.000
Changer	17.584	3	.787	241	22.343	.000
Influence parties prenantes opérationnelles ou internes	6.921	3	.838	241	8.255	.000
Influence parties prenantes de financement ou externes	5.221	3	.912	241	5.723	.001
Influence sphère privée	15.150	3	.826	241	18.335	.000
Atteindre une réalisation personnelle dans le travail	16.033	3	.618	241	25.923	.000
Avoir une bonne qualité de vie extra-professionnelle	2.615	3	.969	241	2.699	.046
Réussir sa carrière sur le plan du pouvoir et de l'argent	22.363	3	.732	241	30.567	.000
Etre indépendant	17.832	3	.784	241	22.737	.000
Avoir une situation professionnelle stable	8.689	3	.880	241	9.873	.000
S'épanouir au travail	1.527	3	.531	241	2.874	.037
Avoir une vie sociale développée	2.251	3	.991	241	2.271	.081
Avoir un travail simple	3.606	3	.971	241	3.715	.012
Compétences administratives et financières ante rachat	10.092	3	.887	241	11.381	.000
Compétence pour appréhender la cible	5.413	3	.957	241	5.657	.001
Compétence post rachat	7.718	3	.806	241	9.576	.000

## Annexe 7. Résultats significatifs des tests du chi-deux

QUESTIONS	Signification asymptotique	REPONSES	REponses			
			Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
<b>Vous êtes catégorie CJD</b>	0.016	PDG / DG	sous-représentés	-	sur-représentés	-
		Gérant	sous-représentés	-	-	sur-représentés
		Autres fonctions de direction	sur-représentés	sous-représentés	-	-
<b>A l'origine, vous êtes</b>	0.051	Créateur	sous-représentés	sur-représentés	sur-représentés	sous-représentés
		Repreneur	-	-	sous-représentés	sur-représentés
		Salarié	sur-représentés	sous-représentés	-	-
		Héritier	-	-	-	-
<b>L'idée de racheter une entreprise vous semble</b>	0.002	Moyennement attractive	sur-représentés	-	sous-représentés	sous-représentés
		Tout à fait attractive	sous-représentés	-	sur-représentés	sur-représentés
<b>Pensez-vous être capable de racheter une entreprise ?</b>	0.001	Moyennement	sur-représentés	-	-	sous-représentés
		Tout à fait	sous-représentés	-	-	sur-représentés
<b>Dans votre cas, il est préférable de parler de</b>	0.018	Reprise d'entreprise	sur-représentés	-	sous-représentés	-
		Prise de contrôle d'une cible par votre entreprise	sous-représentés	-	sur-représentés	-
		L'un ou l'autre selon les cas	sous-représentés	-	-	Sur-représentés

			<b>PDG / DG</b>	<b>Gérants</b>	<b>Autres fonctions de direction</b>	
<b>L'idée de racheter une entreprise vous semble-t-elle attractive ?</b>	.028	Moyennement	-	sur-représentés	Sous-représentées	
		Tout à fait	-	sous-représentés	Sur-représentées	
<b>L'idée de racheter une entreprise vous semble-t-elle attractive ?</b>	.016	Moyennement	<b>Hommes</b>	sous-représentés	sur-représentées	
				Tout à fait	sur-représentés	sous-représentées
<b>Pensez-vous être capable de racheter une entreprise ?</b>	0.002	Moyennement	<b>Hommes</b>	sous-représentés	sur-représentées	
				Tout à fait	sur-représentés	sous-représentées
<b>D'où viendrait votre idée de racheter une entreprise ?</b>	0.007	Fruit d'un projet prémédité et réfléchi	<b>Il est préférable de parler de reprise par vous personne physique</b>	sur-représentés	-	L'un ou l'autre selon les cas sous-représentés
				Saisie d'une opportunité	sous-représentés	-
<b>L'idée de racheter une entreprise vous semble-t-elle attractive ?</b>	,000	Moyennement	<b>Vous êtes moyennement capable de racheter une entreprise</b>	sur-représentés	sous-représentés	
				Tout à fait	sous-représentés	sur-représentés

			<b>PDG / DG</b>	<b>Gérant s</b>	<b>Autres fonctions de direction</b>
<b>L'idée de racheter une entreprise vous semble-t-elle attractive ?</b>	.028	Moyennement	-	sur-représentés	Sous-représentées
		Tout à fait	-	sous-représentés	Sur-représentées
<b>L'idée de racheter une entreprise vous semble-t-elle attractive ?</b>	.016	Moyennement	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	
				sous-représentés	sur-représentées
		Tout à fait	sur-représentés	sous-représentées	
<b>Pensez-vous être capable de racheter une entreprise ?</b>	0.002	Moyennement	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	
				sous-représentés	sur-représentées
		Tout à fait	sur-représentés	sous-représentées	
<b>D'où viendrait votre idée de racheter une entreprise ?</b>	0.007	Fruit d'un projet prémédité et réfléchi	<b>Il est préférable de parler de reprise par vous personne physique</b>	<b>Il est préférable de parler de prise de contrôle d'une cible par votre entreprise</b>	<b>L'un ou l'autre selon les cas</b>
				sur-représentés	-
		Saisie d'une opportunité	sous-représentés	-	sur-représentés
			<b>Vous êtes moyennement capable de racheter une entreprise</b>	<b>Vous êtes tout à fait capable de racheter une entreprise</b>	

<b>L'idée de racheter une entreprise vous semble-t-elle attractive ?</b>	,000	Moyennement	sur-représentés	sous-représentés	
		Tout à fait	sous-représentés	sur-représentés	
<b>Pensez-vous qu'il est probable que vous rachetiez une entreprise dans les prochains mois ?</b>	.001	Pas du tout / Pas vraiment	sur-représentés	sous-représentés	
		Moyennement / Tout à fait	sous-représentés	sur-représentés	
<b>Pensez-vous qu'il est probable que vous rachetiez une entreprise dans les prochains mois ?</b>	.051	Pas du tout / Pas vraiment	-	sous-représentés	sur-représentés
		Moyennement / Tout à fait	-	sur-représentés	sous-représentés
<b>Pensez-vous que si cela ne dépendait que de vous, il est probable que vous repreniez une entreprise dans les prochains mois ?</b>	.039	Pas du tout / Pas vraiment	sous-représentés	sous-représentés	sur-représentés
		Moyennement / Tout à fait	sur-représentés	sur-représentés	sous-représentés
			<b>Vous êtes moyennement capable de racheter une entreprise</b>	<b>Vous êtes tout à fait capable de racheter une entreprise</b>	

<b>L'idée de racheter une entreprise vous semble-t-elle attractive ?</b>	.000	Moyennement	sur-représentés	sous-représentés
		Tout à fait	sous-représentés	sur-représentés
<b>Pensez-vous qu'il est probable que vous rachetiez une entreprise dans les prochains mois ?</b>	.001	Pas du tout / Pas vraiment	sur-représentés	sous-représentés
		Moyennement / Tout à fait	sous-représentés	sur-représentés
<b>Pensez-vous qu'il est probable que vous rachetiez une entreprise dans les prochains mois ?</b>	.051	Pas du tout / Pas vraiment	-	sous-représentés
		Moyennement / Tout à fait	-	sur-représentés
<b>Pensez-vous que si cela ne dépendait que de vous, il est probable que vous repreniez une entreprise dans les prochains mois ?</b>	.039	Pas du tout / Pas vraiment	sous-représentés	sous-représentés
		Moyennement / Tout à fait	sur-représentés	sous-représentés

			<b>Vous êtes moyennement capable de racheter une entreprise</b>	<b>Vous êtes tout à fait capable de racheter une entreprise</b>			
<b>Pensez-vous que si cela ne dépendait que de vous, il est probable que vous rachetiez une entreprise dans les prochains mois</b>	.000	Pas du tout / Pas vraiment	sur-représentés	sous-représentés			
		Moyennement / Tout à fait	sous-représentés	sur-représentés			
<b>Pensez-vous qu'il est probable que vous rachetiez une entreprise dans les prochains mois ?</b>	0.170	Pas du tout / Pas vraiment	-	sur-représentés	-	sous-représentés	
		Moyennement / Tout à fait	-	sous-représentés	-	sur-représentés	
<b>Pensez-vous être capable de racheter une entreprise ?</b>	.012	Moyennement	sous-représentés	-	sur-représentés		
		Tout à fait	sur-représentés	-	sur-représentés		
<b>Pensez-vous être capable de racheter une entreprise ?</b>	.020	Moyennement	-	sous-représentés	sur-représentés		
		Tout à fait	-	sur-représentés	sous-représentés		
<b>Dans votre cas, il est préférable de parler de</b>	0.000	Reprise d'entreprise	sous-représentés	sous-représentés	sur-représentés		
		Prise de contrôle d'une cible par votre entreprise	-	sur-représentés	sous-représentés		
		L'un ou l'autre selon les cas	sur-représentés	-	-		

			<b>Créateurs</b>	<b>Repreneurs</b>	<b>Salariés</b>	<b>Héritiers</b>
<b>Vous êtes (catégorie CJD)</b>	0,000	PDG-DG	sous-représentés	sur-représentés	sous- représentés	sur-représentés
		Gérant	sur-représentés	-	sous- représentés	sous- représentés
		Autres fonctions de direction	sous-représentés	sous-représentés	sur-représentés	-
<b>Votre entreprise ou votre groupe compte</b>	0.000		<b>Salariés</b>	<b>Autres</b>		
		1 à 10 salariés	sous-représentés	sur-représentés		
		11 à 20 salariés	-	-		
		21 à 50 salariés	-	-		
		51 à 100 salariés	-	-		
		Plus de 100 salariés	sur-représentés	sous-représentés		

---