

# Identification des opportunités entrepreneuriales dans le contexte de la reprise par un tiers

**Dorian Boumedjaoud**

**Université de Montpellier**

[dorian.boumedjaoud@umontpellier.fr](mailto:dorian.boumedjaoud@umontpellier.fr)

**Karim Messeghem**

**Université de Montpellier**

[karim.messeghem@umontpellier.fr](mailto:karim.messeghem@umontpellier.fr)

## Résumé :

---

Notre objectif est de mieux comprendre la représentation de l'opportunité d'affaires chez le repreneur personne-physique. Pour cela, nous utilisons la théorie des prototypes de Baron (2006). Nous avons mené 4 entretiens semi-directifs auprès de repreneurs du Réseau Entreprendre. Les résultats de cette recherche montrent que le prototype *opportunité* est articulé autour de 5 dimensions. Une analyse sous le prisme de l'opportunité permet finalement de repenser la figure du repreneur tout en engageant une réflexion sur les déterminants de la réussite du rachat.

**Mots-clés :** repreneur, processus repreneurial, opportunité, prototype.

---

## INTRODUCTION

Depuis l'article fondateur de Shane et Venkataraman (2000), l'opportunité est centrale pour mieux comprendre le déroulement et la réussite des processus entrepreneuriaux. Tout en donnant un nouvel élan au paradigme de l'opportunité, ce travail a mis en lumière deux courants de recherche. Le premier est lié au processus d'identification des opportunités entrepreneuriales. Il est porté par des auteurs comme Gaglio (2004) ou encore Tang et *al.* (2012). Le second tient à la nature des opportunités entrepreneuriales. Ce courant a donné naissance à de nombreux travaux théoriques (Hansen et *al.*, 2011 ; Davidsson, 2015 ; Gruber et *al.*, 2015) visant à mieux comprendre les caractéristiques essentielles des opportunités. La finalité est ici de sonder le construit *opportunité* pour en extraire des éléments universels. Notre recherche est inscrite dans ce dernier courant. Pour mener à bien notre travail, nous utilisons la théorie des prototypes de Baron (2006). Un prototype est une abstraction mentale acquise par expérience (Baron, 2004) ; il correspond à la représentation d'un objet (ou événement) spécifique. Cette théorie est utilisée comme grille de lecture pour mieux comprendre la psychologie cognitive individuelle.

L'originalité de notre travail tient dans notre échantillon : nous travaillons sur les repreneurs d'entreprises. Deschamps (2002) distingue 3 phases dans le rachat : la décision de reprendre, le processus de reprise et l'entrée dans l'entreprise. Il apparaît que, dans la première phase, un moment a été très peu étudié : l'identification de l'entreprise. Pourtant, le choix de la cible est déterminant : il permet de poser les conditions nécessaires à la réussite du rachat. Pour mieux comprendre ce moment, nous inscrivons notre réflexion dans le paradigme de l'opportunité. Nous considérons donc que le repreneur à la recherche d'une cible est en réalité un entrepreneur à la recherche d'une opportunité. Nous posons la problématique suivante : comment le repreneur personne-physique parvient-il à identifier une opportunité ?

Ce travail a une contribution théorique. Il permet de mieux comprendre un processus tout en insérant un concept encore peu utilisé dans la recherche sur le processus repreneurial : l'opportunité. À la lumière des travaux de Shane et Venkataraman (2000), ce concept - plus précisément la capacité à identifier des opportunités - peut devenir un critère discriminant entre les repreneurs et répondre finalement à une question fondamentale : pourquoi certains repreneurs et pas d'autres parviennent à identifier une opportunité ? La contribution est également managériale. Effectivement, une réflexion sur la phase amont permet de cibler les besoins du repreneur et de proposer un accompagnement plus précis.

Notre recherche est divisée en trois parties. La première porte sur le lien entre les opportunités entrepreneuriales et la théorie des prototypes. Ensuite, nous présentons notre échantillon et la méthodologie de recherche utilisée. Enfin, nous mettons en avant les résultats de notre travail et des éléments de discussion.

## **1. OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES ET THÉORIE DES PROTOTYPES**

Dans un premier temps, nous revenons sur la définition et la formation des opportunités entrepreneuriales. Ensuite, dans un second temps, nous présentons le lien entre les opportunités entrepreneuriales et la théorie des prototypes de Baron (2006).

### **1.1. LES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES**

Depuis les travaux de Shane et Venkataraman (2000), la littérature en entrepreneuriat est inondée de recherches sur les opportunités. Cependant - même si le concept *opportunité* est pertinent pour mieux comprendre la réussite des processus entrepreneuriaux (Tang et *al.*, 2012) - la pluralité des définitions a conduit à un chaos conceptuel (Crawford et *al.*, 2016) et à des faiblesses d'opérationnalisation. Les travaux de Hansen et *al.* (2011) vont dans ce sens. Après avoir examiné 56 articles, les auteurs identifient respectivement 49 et 32 définitions conceptuelles et opérationnelles des opportunités. Davidsson (2015) va plus loin. Il montre que près de 80% des articles portant sur le sujet ne mentionnent pas de définitions<sup>1</sup>. De leur côté, Kitching et Rouse (2016) et Crawford et *al.* (2016) dénoncent la forte élasticité du concept *opportunité* et les interprétations radicalement différentes qui existent. La recherche menée par Hansen et *al.* (2011) apporte des éclaircissements. Les auteurs mettent en lumière 6 définitions présentées dans le tableau 1.

**Tableau 1. Définitions conceptuelles des opportunités entrepreneuriales**

<b>AUTEURS (ANNÉES)</b>	<b>DÉFINITIONS</b>
Plummer et <i>al.</i> (2007) ; Smith et <i>al.</i> (2009)	1 - Possibilité d'introduction d'un nouveau produit dans un marché pour en tirer un profit.
Sarason et <i>al.</i> (2006) ; Companys et McMullen (2007)	2 - Situation dans laquelle l'entrepreneur va imaginer ou créer une nouvelle relation moyens-fins.

<sup>1</sup> L'auteur a analysé 210 articles.

Davidsson et <i>al.</i> (2004) ; Dimov (2007)	3 - Une idée qui a été développée en une affaire.
Krueger, (2000) ; Dimov, (2003)	4 - Perception par l'entrepreneur de moyens plausibles pour réaliser des bénéfices.
Chandler et <i>al.</i> (2003)	5 - Capacité à créer une solution à un problème.
Alsos et Kaikkonen (2004)	6 - Possibilité de servir différemment et mieux les consommateurs.

Ces définitions renvoient à deux théories fondamentales : les théories de la découverte et de la création. Ces théories rendent compte de deux processus de formation des opportunités entrepreneuriales. Selon la première, l'opportunité est considérée comme une réalité objective existant indépendamment de l'entrepreneur. Par exemple, dans la première définition proposée par Hansen et *al.* (2011), l'opportunité correspond à une possibilité d'introduction. Ici elle a une existence indépendante - c'est-à-dire non conditionnée à l'entrepreneur - et objective. Selon la seconde approche, l'opportunité est au cœur d'un processus de construction sociale ; elle a une existence subjective. La deuxième définition du tableau 1 illustre ce point. Effectivement, dans ce cas, l'opportunité existe dans et par la subjectivité de l'entrepreneur car ce dernier « imagine ou crée une nouvelle relation moyens-fins ». Les deux approches divergent finalement sur la façon de concevoir les origines des déséquilibres du marché (Alvarez et Barney, 2007).

*« In discovery theory, competitive imperfections are assumed to arise exogenously, from changes in technology, consumer preferences, or some other attributes of the context within which an industry or market exists »* (Alvarez et Barney, 2007, p. 13). Dans ce cas, les opportunités sont considérées comme des occurrences naturelles (Degeorge et Messeghem, 2016) et émergent d'un choc exogène, comme un changement de technologie (Kirzner, 1973). L'identification de l'opportunité provient de la connaissance du marché potentiel et/ou des ressources à employer pour poursuivre l'opportunité (Degeorge et Messeghem, 2016). Ce processus d'identification est donc dépendant de l'information dont dispose l'entrepreneur et de ses perceptions (Baron, 2008), ce qui offre une place centrale à la vigilance entrepreneuriale.

*« In creation theory, opportunities [...] are created, endogenously, by the actions, reactions, and enactment of entrepreneurs exploring ways to produce new products or services »* (Alvarez et Barney, 2007, p. 15). Selon la logique constructiviste, les opportunités sont considérées sous une perspective endogène ; elles sont liées aux actions, aux réactions et aux

représentations de l'entrepreneur (Alvarez et Barney, 2007). Les opportunités sont dites « créées » dans le sens où elles existent dans et par les esprits, et où leur formation est conditionnée à un système de croyances collectif (Dimov, 2007). Les faits objectifs sont ainsi constamment modelés par l'observateur et l'opportunité est définie par la construction des acteurs (Degeorge et Messeghem, 2016). L'entrepreneur va ainsi reconstruire ses perceptions et leur attribuer une nouvelle signification. Cette capacité va lui permettre de créer une opportunité là où aucune n'existait auparavant (Valliere, 2013). Dans ce contexte, il ne cherche pas à identifier une réalité objective, mais à conceptualiser sa réalité en fonction de son système cognitif (Alvarez et Barney, 2007). La logique constructiviste soutient également que l'opportunité se construit sur le long terme ; elle ne peut être simplement identifiée par un individu vigilant (Degeorge et Messeghem, 2016). Le tableau 2 revient sur les principaux points des deux théories.

**Tableau 2. Les théories de la découverte et de la création**

	<b>THÉORIE DE LA DÉCOUVERTE</b>	<b>THÉORIE DE LA CRÉATION</b>
<b>Nature des opportunités</b>	Elles existent indépendamment de l'entrepreneur	Elles n'existent pas indépendamment de l'entrepreneur
<b>Nature des entrepreneurs</b>	Différences <i>ex ante</i> entre les entrepreneurs et les autres	<i>Ex ante</i> , il <i>peut y</i> avoir des différences entre les entrepreneurs et les autres. Des différences peuvent émerger <i>ex post</i> .
<b>Nature du contexte de prise de décision</b>	Risquée	Incertaine

Source : Alvarez et Barney (2007)

Dans notre cas, l'opportunité (c'est-à-dire l'entreprise) a une existence indépendante et objective. Effectivement, elle est visible par tous et sa présence n'est pas conditionnée au repreneur. Toutefois, pour l'identifier, le repreneur va faire usage de ses mécanismes cognitifs. Notre recherche se situe donc au croisement des théories de la création et de la découverte. Précisons que se positionner exclusivement sur une théorie est difficile. Même si Alvarez et Barney (2007) rappellent que les contextes de la création et de la découverte conduisent à engager des actions entrepreneuriales spécifiques, ils préconisent un mariage des deux théories. Nous choisissons cette posture.

Quelques chercheurs ont essayé de mieux comprendre l'opération de rachat sous une perspective cognitive. Dans ce sens, Saint-Jean et *al.* (2014) - qui ont mené une étude auprès de 841 étudiants - ont comparé les facteurs poussant les individus à créer ou reprendre. Les résultats montrent que les profils de repreneurs se distinguent de ceux des créateurs,

notamment en ce qui concerne la capacité à identifier des opportunités. Ces éléments sont très intéressants car ils marquent la singularité de la solution entrepreneuriale et invitent à construire un accompagnement différencié. Les travaux de Bornard et Thévenard-Puthod (2009) ont également un apport. Les auteurs soulignent que les échecs du processus entrepreneurial sont causés par des écarts de représentation concernant l'entreprise à reprendre et les compétences du repreneur. Plus précisément, ces deux objets (à savoir, l'entreprise à reprendre et les compétences) induisent des contenus représentationnels différents (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009) et ce décalage - entre les visions du cédant et du repreneur - est une des causes de l'échec de l'opération de reprise. Un travail sur la congruence des représentations peut donc favoriser la réussite du processus. Grazzini et Boissin (2013) ont également choisi une approche cognitive pour mieux comprendre les modèles mentaux du repreneur. Les auteurs montrent que ces derniers sont construits par rapport à 4 grandes représentations. Ainsi, le rachat apparaît comme une pratique peu valorisée et difficile ou encore comme une source de réussite professionnelle et personnelle. Ces catégories peuvent constituer un point de départ intéressant pour savoir si la nature des représentations a une influence sur la performance financière (et non financière) de l'entreprise rachetée à court, moyen et long terme. Enfin, Deschamps et Geindre (2011) ont également privilégié une approche cognitive. Plus précisément, les auteurs montrent que les biais cognitifs et affectifs peuvent perturber la décision de reprendre une PME et conduire à un échec. Ces travaux marquent une avancée dans la compréhension de la psychologie du repreneur. Même si la plupart de ces recherches ne traitent pas directement la notion d'opportunité, ils soulignent que l'approche cognitive est pertinente dans le contexte de la reprise d'entreprises.

Dans cette partie, nous avons présenté les définitions et les processus de formation des opportunités entrepreneuriales. Nous avons également mis en avant la contribution de l'approche cognitive. La partie suivante est consacrée au lien entre les opportunités entrepreneuriales et la théorie des prototypes.

## **1.2. LE LIEN ENTRE LES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES ET LA THÉORIE DES PROTOTYPES**

Shane et Venkataraman (2000) posent une question fondamentale en entrepreneuriat : pourquoi, quand et comment certains individus et pas d'autres parviennent à découvrir et exploiter une opportunité ? Ils précisent que deux facteurs ont une influence : les

connaissances antérieures et les capacités cognitives. Depuis cette proposition, le lien entre les capacités cognitives et l'identification des opportunités a été très étudié. Gaglio (2004) approche la question en utilisant la simulation mentale et la pensée contrefactuelle. De leur côté, Tang et *al.* (2012) et Valliere (2013) mettent en avant la vigilance entrepreneuriale, un construit successional composé de trois dimensions. Enfin, Baron (2006) mobilise la théorie des prototypes. Nous utilisons cette théorie comme grille de lecture car elle permet d'explorer le contenu du concept *opportunité*.

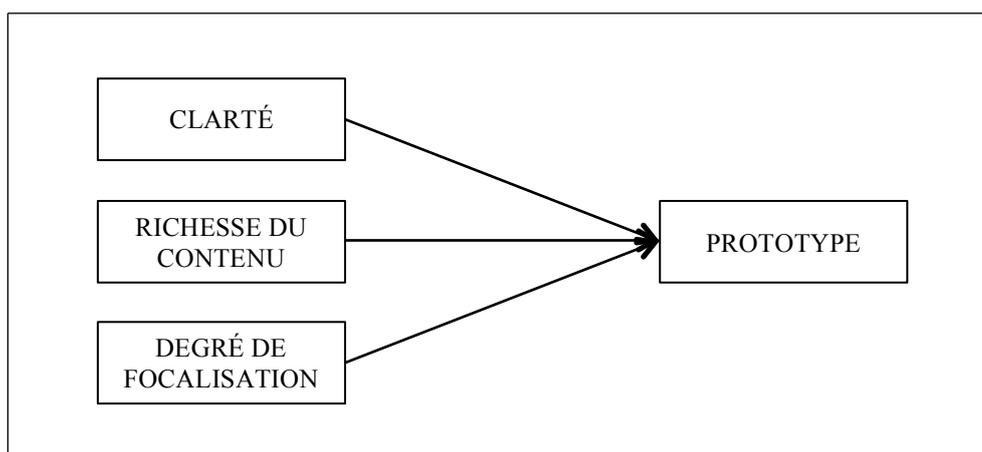
Un prototype est une abstraction mentale acquise par expérience (Baron, 2004) ; il correspond à la représentation d'un objet spécifique. Prenons un exemple. Un prototype *opportunité* est stocké dans la mémoire. Les caractéristiques de ce dernier varient en fonction de l'expérience du sujet. Face à un *stimulus* qui déclenche le prototype *opportunité*, le sujet va comparer ce *stimulus* avec les caractéristiques du prototype stocké dans sa mémoire pour déterminer si la configuration du *stimulus* correspond à une opportunité (Baron, 2004). Pour Baron (2006), trois éléments permettent de distinguer les prototypes : la clarté, la richesse du contenu et le degré de focalisation sur les attributs clés (voir figure 1).

*La clarté.* Elle correspond au degré selon lequel le prototype de différents individus converge vers les mêmes dimensions de base (Baron et Ensley, 2006). Effectivement, face à un nouveau *stimulus*, les individus vont associer des attributs différents à leurs prototypes. Avec l'expérience, il est attendu une convergence quant aux attributs de base. Cette dernière est interprétée comme une amélioration de la clarté. Dans ce sens, après avoir comparé 88 entrepreneurs expérimentés et 106 entrepreneurs novices, Baron et Ensley (2006) montrent une convergence quant aux attributs du prototype *opportunité d'affaires*.

*La richesse du contenu.* La mesure de la richesse tient au nombre de dimensions du prototype. Baron et Ensley (2006) montrent d'ailleurs que les prototypes des entrepreneurs expérimentés - par rapport à ceux des novices - contiennent un nombre plus important de dimensions. La richesse du prototype est donc directement liée à l'expérience. Pour Valliere (2013), cette richesse varie selon deux critères : la finesse du prototype et le contenu des dimensions (ou attributs). La finesse correspond à la distinction entre les prototypes. Effectivement, face à un *stimulus*, un individu qui applique plusieurs prototypes - et pose ainsi des distinctions entre les cas - va avoir une représentation plus fine par rapport à un individu appliquant seulement un prototype générique (Valliere, 2013). Enfin, le contenu des dimensions renvoie à leurs fonctions. Par exemple, un entrepreneur peut avoir un prototype *opportunité* contenant un attribut *profit* plus ou moins sophistiqué.

*Le degré de focalisation.* Pour Baron et Ensley (2006), avec l'expérience, les individus vont avoir tendance à se concentrer sur les attributs clés de leur domaine. Les auteurs mettent d'ailleurs en avant des différences significatives entre les prototypes des entrepreneurs expérimentés et ceux des novices. Il apparaît finalement que les entrepreneurs avec de l'expérience se concentrent sur des dimensions proches des réalités de gestion. Les experts ont une approche pragmatique, tandis que les novices - aveuglés notamment par la nouveauté ou par une tendance à « tomber amoureux de leurs propres idées » (Baron, 2006) - se concentrent sur des dimensions qui ne sont pas directement liées aux affaires. Dans ce sens, Baron et Ensley (2006) rappellent bien que la nouveauté détourne l'entrepreneur des questions de faisabilité et l'éloigne finalement d'une réflexion quant au potentiel de génération de profit d'une opportunité.

**Figure 1. Les déterminants du prototype (Baron, 2006)**



La théorie des prototypes a fourni des résultats intéressants. Baron et Ensley (2006) montrent que, sur un échantillon de 194 entrepreneurs, l'idée qui a conduit à créer une entreprise est composée de 5 attributs<sup>2</sup>. Également, à la question « Pourquoi avez-vous estimé que c'était une bonne idée ? », les auteurs identifient 5 nouveaux attributs<sup>3</sup>. Costa et al. (2013), dans une étude menée auprès de 90 étudiants, ont décrit comment les individus sans expérience utilisaient les dimensions de leur prototype *opportunité d'affaires* dans deux étapes du processus entrepreneurial : la reconnaissance d'une opportunité et la décision de créer une entreprise. Dans la première étape, les individus donnent le primat au risque. Dans la seconde,

<sup>2</sup> La résolution des problèmes des consommateurs, la capacité à générer du *cash-flow*, la gestion du risque, la supériorité du produit/service et la capacité de changer l'industrie.

<sup>3</sup> Un modèle financier favorable, des évaluations ou des conseils positifs, la nouveauté de l'idée, l'existence d'un marché inexploité et l'intuition ou le bon *feeling*.

la dimension la plus importante du prototype est la capacité à générer du profit. Costa et *al.* (2016), sur un échantillon de 70 étudiants, soulignent également que la nature des opportunités a une influence sur les caractéristiques du prototype. Enfin, dans une étude menée auprès de 284 entrepreneurs, Santos et *al.* (2015) montrent que le prototype *opportunité d'affaires* est composé de deux dimensions de base : rentabilité et spécificité. La première est composée de trois attributs (la capacité à résoudre les problèmes des consommateurs, à générer du cash-flow et à gérer le risque). La seconde en compte deux (la supériorité du produit/service et la capacité à changer l'industrie). Les auteurs montrent également que le prototype *opportunité* des entrepreneurs contient les dimensions *faisabilité* et *motivation* qui sont respectivement composées de 3 (un modèle financier favorable, une idée nouvelle et un marché inexploité) et 2 dimensions (évaluations ou conseils positifs et intuition ou bon *feeling*).

## **2. PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON ET DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

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

### **2.1. ÉCHANTILLON**

Nous avons mené une recherche qualitative. Les données qualitatives sont riches et complexes ; elles permettent d'avoir une vision plus globale et de comprendre en profondeur (Gavard-Perret et *al.*, 2012, p. 277). Notre partenariat avec Réseau Entreprendre nous a permis de contacter 60 entrepreneurs. Pour faciliter la mise en relation, nous avons procédé en 3 étapes :

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

Entre juin 2014 et juillet 2015, 15 repreneurs ont été interrogés. Finalement, nous avons retenu 4 cas<sup>4</sup>. Le tableau 3 présente notre échantillon.

**Tableau 3. Caractéristiques de l'échantillon**

REPRENEUR	SECTEUR D'ACTIVITÉ	DATE DE REPRISE	MODE DE REPRISE	DURÉE (en min.)
A	Hôtellerie	2013	Reprise par un tiers	44
B	Activités de conditionnement	2013	Reprise par un tiers	43
C	Service de traiteurs	2013	Reprise par un tiers	25
D	Bâtiment, travaux publics et génie civil	2014	Reprise par un tiers	26

Le repreneur A a repris une entreprise dans l'hôtellerie. Il est âgé de 47 ans et possède une formation d'ingénieur agronome et un Master en gestion d'entreprises agroalimentaires. Il a une expérience en comptabilité dans les grandes entreprises et a exercé pendant 2 ans la profession de contrôleur de gestion. Il a fait de l'audit, du conseil, et du commissariat au compte pendant 5 ans chez KPMG et a intégré VIVENDI pendant 3 ans au service de la consolidation. C'est surtout le désir d'indépendance et de liberté qui a poussé le repreneur A vers la reprise. Le repreneur B a racheté une entreprise de conditionnement. Il a un bac professionnel Métiers de l'électricité et de ses environnements connectés, un BTS en maintenance industrielle et une formation d'ingénieur. Il a travaillé pendant 15 ans dans l'imprimerie et a occupé le poste de responsable de production. Le manque de perspectives d'évolution de carrière a conduit le repreneur B à se tourner vers la reprise.

Le repreneur C dirige une entreprise de services (traiteur). Il a une formation d'éducateur spécialisé et a également fait de la gestion, plus précisément de l'analyse de bilan et du *credit manager*. Il a ensuite quitté la France pour l'Amérique Latine et a créé et dirigé - pendant 6 ans - 3 entreprises dans le milieu de la restauration. Le repreneur C a ensuite revendu ces entreprises pour diriger des structures de restauration à Grenoble. Enfin, il a choisi de quitter la restauration pour reprendre une entreprise dans le sud de la France. Le repreneur D a un diplôme d'ingénieur de l'Institut National des Sciences Appliquées (INSA, Lyon). Tout de suite après l'obtention de son diplôme, il est entré chez BOUYGUES pendant 2 ans. Les 2 années suivantes, il a travaillé dans une entreprise de BTP<sup>5</sup> à Montpellier et a ensuite repris - à la barre - une entreprise dans le même secteur.

<sup>4</sup> Nous retenons seulement 4 cas pour deux raisons. D'une part, parfois, la question de l'opportunité n'a pas été suffisamment abordée. D'autre part, nous avons choisi de nous concentrer exclusivement sur les reprises par un tiers.

<sup>5</sup> BTP signifie Bâtiment et travaux publics.

Nous avons choisi de présenter exclusivement des cas de reprise par un tiers. Pour rappel, il convient de distinguer 3 modes de reprise : la reprise par un enfant, par un salarié et par un tiers. Dans le cadre de la reprise par un enfant la question de l'identification de l'opportunité ne se pose pas, car le choix de l'entreprise à reprendre est connu bien en amont. Pour ce qui est de la reprise par un salarié, ce dernier reprend une entreprise dans laquelle il a travaillé ; la phase *recherche de la cible* est donc absente. La question de l'identification de l'opportunité prend tout son sens dans le contexte de la reprise par un tiers car le repreneur doit *nécessairement* rechercher une entreprise.

## 2.2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les entretiens ont été réalisés selon une méthode semi-directive (ou semi-structurée). Nous travaillons sur des processus cognitifs et la flexibilité offerte par ce mode d'entretien est précieuse. D'une part, il offre une plus grande liberté à la personne interrogée et, d'autre part, l'enquêteur peut adapter ses questions au gré des réponses apportées. L'opportunité est centrale dans notre recherche et Short et *al.* (2010) rappellent que l'étude de cas est adaptée pour l'analyse de processus dans ce contexte. Shane (2000), dans sa recherche sur le processus de reconnaissance d'une opportunité, a d'ailleurs utilisé cette méthodologie. Tous les entretiens ont été réalisés en face à face (ou par téléphone) et *ex post*, c'est-à-dire que les repreneurs avaient déjà identifié la cible au moment ils étaient interrogés. Notons également que, au moment de l'entretien, les repreneurs avaient racheté depuis 1 voire 2 ans.

Les entretiens se sont déroulés en deux étapes. En introduction, nous avons pris soin de présenter notre institution ainsi que le sujet de la recherche. Le propos introductif avait pour but de rassurer le répondant. Ensuite, pendant le déroulement de l'entretien, nous avons pris quelques précautions. La parole était le plus souvent donnée au repreneur ; nous avons simplement recadré le débat quand cela semblait nécessaire, tout en veillant à ne pas froisser le répondant. Pour ce faire, nous avons utilisé les relances et les reformulations<sup>6</sup>. Ces dernières ont été formulées sur un ton neutre afin que le répondant ne les interprète pas comme un jugement (Gavard-Perret et *al.*, 2012, p.118). Nous avons donc gardé une posture objective, excluant toute critique sur la personne. Notre objectif était de bien comprendre l'articulation du raisonnement.

---

<sup>6</sup> Nous avons utilisé les trois types principaux de relances (relance simple, relance différée et relance interprétative) et la reformulation-écho.

Notre questionnaire est articulé autour de 4 thèmes : le profil du repreneur, le profil de l'entreprise, le processus de reprise et les freins et perspectives. Ces éléments nous ont permis de mieux comprendre qui était le repreneur et dans quel contexte il évoluait, ce qui est indispensable dans la mesure où la subjectivité du chercheur est particulièrement présente dans les recherches qualitatives. Finalement, pour dégager un cadre conceptuel, nous avons pris appui sur une question : quels sont les critères qui vous ont fait choisir cette entreprise et pas une autre ?<sup>7</sup> Baron et Ensley (2006) ont mené une recherche en posant des questions similaires<sup>8</sup>.

Tous les entretiens ont été enregistrés et nous avons analysé manuellement leur contenu sous NVivo 10. Pour Weber, l'analyse de contenu est une méthode de recherche qui mobilise un ensemble de procédures pour faire des inférences valides à partir du texte. Les mots du texte sont rassemblés dans des catégories pour ensuite permettre de tirer des conclusions objectives. Nous avons découpé les entretiens en unités d'analyse ; ces unités ont été intégrées au sein de catégories créées en fonction de l'objet de recherche (Thiétart, 2007, p. 455). Dans notre cas, les unités d'analyse correspondent à des phrases ou des paragraphes et les catégories sont des thématiques (mots-clés) visant à rassembler les unités possédant un sens similaire. Notre travail est également illustré par des *verbatim*. L'illustration par les *verbatim* permet de compenser certains biais inhérents à notre méthodologie. « Ces illustrations animent et rendent le rapport d'analyse plus concret. C'est aussi, dans une certaine mesure, une assurance fournie quant à la qualité de l'analyse de contenu réalisée » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 288). Nous allons maintenant présenter les résultats de notre recherche.

### **3. RÉSULTATS : LES ATTRIBUTS DU PROTOTYPE *OPPORTUNITÉ* DU REPRENEUR D'ENTREPRISES**

Le prototype *opportunité* du repreneur est composé de 5 attributs : perspectives de développement, connaissances antérieures, réseau, localisation de l'entreprise et intuition.

#### **3.1. LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT**

---

<sup>7</sup> Notons que la question a pu être formulée différemment mais le fond est resté le même.

<sup>8</sup> Dans leur recherche sur les différences entre les prototypes des entrepreneurs expérimentés et des novices, les auteurs ont demandé aux répondants d'expliquer l'idée qui les a conduit à créer une entreprise. Ils ont également posé une question, à savoir « Pourquoi avez-vous estimé que c'était une bonne idée ? ».

<b>Repreneur</b>	<b>Verbatim</b>
A	« (Les principaux critères de sélection ont été) la localisation, la rentabilité et les perspectives de développement »
B	« On connaît la santé financière de l'entreprise donc on voit à peu près où on met les pieds et en discutant avec le repreneur on arrive à identifier les leviers d'amélioration »

Les repreneurs de notre échantillon ont acheté une entreprise car ils percevaient des perspectives de développement. Cela est nécessaire pour compenser les ressources engagées dans le processus et finalement rembourser un prêt généralement contracté pendant une durée de 8 ans. Tout l'enjeu était donc d'identifier une entreprise disposant de ressources (portefeuilles clients, etc.) sous-exploitées. En d'autres termes, la cible « idéale » est une entreprise qui dégage peu de rentabilité (ce qui justifie un prix de vente bas) mais au sein de laquelle le repreneur parvient à identifier des poches de déséquilibres - pour parler comme Kirzner. Le repreneur est donc un entrepreneur qui doit d'une part identifier un potentiel latent et d'autre part configurer les ressources de façon à exploiter ce potentiel. Les propos du repreneur B valident ce point : « C'était plutôt une société sur le déclin en fait. Elle avait en portefeuille des beaux clients avec des gros potentiels mais peu exploités (...) Malgré cela, en faisant quelques actions ciblés, en 1 an, on a pu pratiquement doubler le chiffre d'affaires ». La question des perspectives de développement est également à considérer sous un angle personnel. Effectivement, la reprise est aussi un acte de réalisation de soi. Le repreneur B souligne cela : « J'avais un poste de responsable de production et j'avais pas de perspectives d'évolution donc je me suis demandé ce que je pouvais faire d'autre. J'avais des opportunités qui ne m'intéressaient pas plus que ça et j'ai réveillé un vieux projet que j'avais en tête : reprendre mon entreprise ».

### 3.2. LES CONNAISSANCES ANTÉRIEURES

<b>Repreneur</b>	<b>Verbatim</b>
B	« Il y a des métiers qui sont assez proches de ce que j'ai fait dans le passé, c'est ce que je recherchais aussi. C'est-à-dire qu'il y a une technique que je maîtrise dans mon atelier »
C	« (J'ai choisi cette entreprise) surtout pour des critères de développement. Puis, c'était lié à ma profession majeure : la restauration »

La connaissance du métier<sup>9</sup> est une dimension importante du prototype *opportunité*. Généralement, un repreneur investit des ressources dans une activité qu'il connaît déjà. Les propos du repreneur B confirment ce point : « *Moi j'ai vendu la maison pour acheter l'entreprise et on me dit que je suis fou d'avoir fait ça. Mais quand on me dit que le repreneur vient d'un métier différent, j'ai l'impression qu'il est plus fou que moi* ». Le repreneur D va dans le même sens : « *Je pense que si j'avais pas été dans le métier jamais j'aurais racheté X parce que c'est compliqué ; une entreprise de BTP c'est technique* ». Ces éléments renvoient aux trois catégories de connaissances définies par Shane et Venkataraman (2000) : la connaissance liée au marché, la connaissance sur la façon de servir le marché et la connaissance liée aux problèmes des consommateurs. Dans notre contexte, elles sont un déterminant de l'identification des opportunités. Ce point est confirmé par les travaux de Sheperd et DeTienne (2005) et de Ko et Butler (2006) qui montrent un lien entre les connaissances antérieures et le nombre d'opportunités identifiées.

### 3.3. LE RÉSEAU

Repreneur	Verbatim
A	« <i>J'ai toujours voulu racheter une entreprise et il était pas question que ça ne se fasse pas. J'avais 2 jeunes enfants - ils avaient 2 et 3 ans - qui me donnaient beaucoup d'énergie. Et heureusement mon conjoint n'a pas été un frein ; il m'a toujours soutenu</i> »
B	« <i>Même au niveau familial, ma femme a tout de suite soutenu. C'était pas possible si j'avais pas le soutien de la famille (...) Vous pouvez pas partir seul dans l'aventure</i> »
C	« <i>Je venais de Grenoble, j'avais un très gros réseau là-bas et ici il était beaucoup moins important. Quand on n'a pas le réseau d'affaires c'est un handicap</i> »

La dimension *réseau* a clairement été mise en avant lors des entretiens. Les repreneurs parlent notamment du réseau familial et du réseau d'affaires. Pour ce qui est de la famille, le conjoint va intervenir pour la validation du projet, et son aval est essentiel car un désaccord peut clairement bloquer l'opération. Notons également que la reprise d'une entreprise est souvent perçue comme un parcours du combattant. Dans ce contexte, le soutien de la famille est essentiel au développement du projet. Comme le précise le repreneur C, le réseau d'affaires -

<sup>9</sup> Dans notre contexte, la connaissance du métier a une acception large. Elle correspond à la fois à la maîtrise de la technicité et à la connaissance du marché.

entendu comme la connaissance de personnes-ressources - est également un critère de sélection. Effectivement, un repreneur qui a de bonnes relations avec des clients et fournisseurs potentiels est plus enclin à maintenir ou développer la croissance de l'entreprise rachetée, comparé à un repreneur sans relations d'affaires. La dimension *réseau* est ainsi capitale pour un entrepreneur - *a fortiori* pour un jeune repreneur. Chabaud et Ngijol (2010) ont étudié l'utilisation des réseaux dans l'émergence des opportunités. Ils ont démontré que l'entrepreneur cherchait à mobiliser son réseau pour confronter ses idées avec un tiers. Dans le même sens, Ardichvili et *al.* (2003) considèrent que le réseau est un antécédent de l'identification des opportunités.

### 3.4. LA LOCALISATION DE L'ENTREPRISE

Repreneur	<i>Verbatim</i>
A	« Une dimension importante est la dimension géographique. Moi j'habitais Paris et une des raisons du rachat de la société était de quitter la région parisienne. Je voulais pas que mes enfants grandissent à Paris ; je voulais qu'ils grandissent dans leur région. Je suis très attaché à ma région »
B	« La localisation avait son importance aussi, ma femme travaille sur Cognac. C'était un moyen de me rapprocher du lieu de travail de mon épouse »

Abdesselam et *al.* (2004) considèrent que la localisation géographique est un élément déterminant dans le passage à l'acte de reprise. Les repreneurs de notre échantillon montrent que le lieu de la reprise a été notamment choisi en fonction du conjoint ou des enfants. Effectivement, le repreneur A souhaitait revenir dans le sud pour favoriser un retour aux origines, mais également pour offrir un autre cadre à ses enfants. Le repreneur B désirait quant à lui se rapprocher du lieu de travail de son conjoint. La localisation de l'entreprise est importante car la reprise est plus qu'un projet professionnel, c'est un projet de vie qui doit satisfaire tous les membres de la famille. Notons que le secteur d'activité conditionne également le choix de la région. Le sud de la France est par exemple propice aux reprises dans le secteur industriel.

### 3.5. L'INTUITION

Repreneur	<i>Verbatim</i>
B	« Après, ce qui a compté c'est l'échange avec le cédant, le feeling »

D	« (La relation avec le cédant) est primordiale. C'est vraiment un lien intuitu personae qui est nécessaire pour passer les écueils »
---	--

L'identification de la cible fait également intervenir une dimension intuitive. Baldacchino et *al.* (2015) définissent l'intuition comme une source de connaissances distincte du mode de raisonnement logique, analytique ou rationnel. L'intuition joue un rôle dans les processus entrepreneuriaux. Tang et *al.* (2012) montrent que cette dernière a une influence sur la vigilance entrepreneuriale. Baron et Ensley (2006) et Santos et *al.* (2015) soulignent que l'intuition est une dimension du prototype *opportunité* des entrepreneurs. Dans le cadre du rachat, le repreneur exerce généralement son intuition pour « jauger » le cédant. Rappelons le contexte : le repreneur négocie avec un cédant qu'il ne connaît pas. Dès lors, l'existence d'une chimie positive entre les deux protagonistes est indispensable. Elle permet de poser les bases d'une relation de confiance et de rassurer les acteurs. Généralement, pour le cédant l'entreprise est une partie de son moi (Bah, 2009) qu'il souhaite voir conserver. De son côté, le repreneur souhaite se prémunir contre ce qui est communément appelé les « cadavres dans les placards ». Il paraît donc nécessaire que le *feeling* passe entre le cédant et le repreneur.

## DISCUSSION

L'originalité de ce travail tient dans la mise en lumière d'un acteur de l'entrepreneuriat encore peu étudié : le repreneur d'entreprises. Également, à notre connaissance, il n'existe pas de recherche qualitative portant spécifiquement sur l'identification de la cible. Pourtant, cette étape du processus est essentielle dans la réussite du rachat. Ce travail souligne également la pertinence d'une approche par le paradigme de l'opportunité. Effectivement, en plus de proposer une nouvelle lecture du processus repreneurial, l'opportunité peut devenir un critère discriminant permettant de mieux comprendre pourquoi certains repreneurs réussissent et d'autres pas.

Notre travail apporte également une contribution aux recherches en psychologie cognitive dans le contexte de la reprise d'entreprises. Ils viennent par exemple compléter les travaux de Bornard et Thévenard-Puthod (2009) et Grazzini et Boissin (2013) sur l'importance des représentations. Effectivement, le prototype est une abstraction, une représentation mentale et nous mettons en lumière son influence sur le déroulement de la reprise. Cette recherche vient également compléter les travaux de Deschamps et Geindre (2011). Les auteurs montrent que les biais cognitifs et affectifs viennent perturber la décision de reprendre une PME. Dans ce contexte, la théorie des prototypes peut fournir un cadre théorique supplémentaire pour mieux comprendre l'influence de ces biais.

Notre recherche souffre de 3 limites majeures. La première tient dans notre échantillon : nous avons interrogé uniquement des repreneurs qui ont été accompagnés par Réseau Entreprendre. Ce biais d'échantillonnage peut être dépassé en engageant une étude sur une population de nature différente. La deuxième est liée aux entretiens. Chaque repreneur a été rencontré une seule fois. Il serait intéressant de mener une étude longitudinale. Enfin, la troisième limite renvoie au contenu du prototype. Les résultats permettent de mettre en avant 5 attributs. À la lumière des travaux sur les opportunités, il apparaît clairement que le prototype peut être enrichi. Notons que les attributs évoqués ne le sont pas tous avec la même force. Il serait intéressant de mener une étude pour classifier les différentes dimensions.

Au-delà de ces points, notre travail met l'accent sur les besoins en accompagnement du repreneur pendant la phase amont. Les programmes spécifiques, qui sont encore rares (Deschamps, 2010), doivent inclure la question de l'identification de la cible car l'adéquation entre le repreneur et son entreprise détermine, au moins en partie, la réussite du processus. Dans ce contexte, le mentor - un repreneur expérimenté - peut apporter un soutien au futur repreneur. Il peut le conseiller, l'orienter dans ses prises de décisions. Par son expérience, le

mentor a une représentation plus sophistiquée des opportunités, c'est-à-dire qu'il a des prototypes plus riches et plus précis. Dans ce cas, Baron (2006) suggère que le mentor aide le mentoré - autrement dit, le jeune repreneur - à évacuer ses représentations simplistes et à construire un prototype *opportunité* en adéquation avec la réalité du marché. En considération de ces éléments, il serait intéressant de lancer une recherche empirique sur le rôle du mentorat dans l'identification de l'entreprise.

## RÉFÉRENCES

- Abdesselam, R., Bonnet, J. et Le Pape, N. (2004), Les contraintes de la création et de la reprise d'entreprise : une application aux régions françaises, *Cahiers d'Économie et de Sociologie Rurales*, 72, 33-68.
- Alvarez, S. A. et Barney, J. B. (2007), Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 1-2, 11-26.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. et Ray, S. (2003), A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business Venturing*, 18: 1, 105-123.
- Bah, T. (2009), La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil, *Revue Française de Gestion*, 4 : 194, 123-148.
- Baldacchino, L., Ucbasaran, D., Cabantous, L. et Lockett, A. (2015), Entrepreneurship Research on Intuition: A Critical Analysis and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 17: 2, 212-231.
- Baron, R. A. (2004), The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions, *Journal of Business Venturing*, 19: 2, 221-239.
- Baron, R. A. (2006), Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities, *Academy of Management Perspectives*, 20: 1, 104-119.
- Baron, R. A. (2008), The Role of Affect in the Entrepreneurial Process, *Academy of Management Review*, 33: 2, 328-340.
- Baron, R. A. et Ensley, M. D. (2006), Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs, *Management Science*, 52: 9, 1331-1344.

- Bornard, F. et Thévenard-Puthod C. (2009), Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales, *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22 : 3-4, 83-108.
- Chabaud, D. et Ngijol, J. (2010), Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? *Revue Française de Gestion*, 36 : 206, 129-147.
- Costa, S. F., Ehrenhard, M. L., Caetano, A. et Santos, S. C. (2016), The Role of Different Opportunities in the Activation and Use of the Business Opportunity Prototype, *Creativity and Innovation Management*, 25: 1, 58-72.
- Costa, S. F., Santos, S. C. et Caetano, A. (2013), Prototypical Dimensions of Business Opportunity in Early Stages of the Entrepreneurial Process, *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho*, 13: 3, 265-278.
- Crawford, G. C., Dimov, D. et McKelvey, B. (2016), Realism, Empiricism, and Fetishism in the Study of Entrepreneurship, *Journal of Management Inquiry*, 25: 2, 168-170.
- Davidsson, P. (2015), Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization, *Journal of Business Venturing*, 30: 5, 674-695.
- Degeorge, J.-M. et Messeghem, K. (2016), Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management, *Finance Contrôle Stratégie*, 19 : 2, 27-57.
- Deschamps, B. (2002), Les spécificités du processus repreneurial, *Revue Française de Gestion*, 28 : 138, 175-188.
- Deschamps, B., Fatien, P. et Geindre, S. (2010), Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider, *Gestion 2000*, 3, 77-88.
- Deschamps, B. et Geindre S. (2011), Les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus de décision de reprendre une PME, *Revue Management & Avenir*, 47 : 7, 15-34.
- Dimov, D. (2007), Beyond the Single-Person, Single-Insight Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31: 5, 713-731.
- Gaglio, C. M. (2004), The Role of Mental Simulations and Counterfactual Thinking in the Opportunity Identification Process, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28: 6, 533-552.
- Gavard-Perret, M.-L., Haon, C. et Jolibert, A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, Montreuil : Pearson.
- Grazzini, F. et Boissin J-P. (2013), Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition de PME ou de reprise d'entreprise, *M@n@gement*, 16 : 1, 49-85.

- Gruber, M., Kim, S. M., et Brinckmann, J. (2015), What is an Attractive Business Opportunity? An Empirical Study of Opportunity Evaluation Decisions by Technologists, Managers, and Entrepreneurs, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9: 3, 205-225.
- Hansen, D. J., Shrader, R. et Monllor, J. (2011), Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity, *Journal of Small Business Management*, 49: 2, 283-304.
- Kirzner, I. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kitching, J. et Rouse, J. (2016), Opportunity or dead end? Rethinking the study of entrepreneurial action without a concept of opportunity, *International Small Business Journal*, 1-20.
- Ko, S. et Butler, J. E. (2006), Prior knowledge, bisociative mode of thinking and entrepreneurial opportunity identification, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3: 1, 3-16.
- Santos, S. C., Caetano, A., Baron, R. et Curral, L. (2015), Prototype models of opportunity recognition and the decision to launch a new venture: Identifying the basic dimensions, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21: 4, 510-538.
- Shane, S. (2000), Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities, *Organization Science*, 11: 4, 448-469.
- Shane, S. et Venkataraman, S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of study, *Academy of Management Review*, 25: 1, 217-226.
- Shepherd, D. A. et DeTienne, D. R. (2005), Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 1, 91-112.
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L. et Ireland, R. D. (2010), The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges, *Journal of Management*, 36: 1, 40-65.
- St-Jean, E., Tremblay M., Cadieux L., et Mathieu C. (2014), Créer ou reprendre ? Une étude exploratoire des facteurs pouvant influencer le choix de la carrière entrepreneuriale, 12<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir.
- Tang, J., Kacmar, K. M. (Micki) et Busenitz, L. (2012), Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities, *Journal of Business Venturing*, 27: 1, 77-94.
- Thiétart, R.-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- Valliere, D. (2013), Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness, *Journal of Business Venturing*, 28: 3, 430-442.