

# **Cession de TPE-PME :**

## **le rôle du profil d'engagement du dirigeant sur l'intention de céder son entreprise<sup>1</sup>.**

**ST-AIMS 16** : Repreneuriat, innovation, diversité culturelle et genre : quelles articulations possibles ?

Jean-Pierre Boissin  
Professeur des Universités  
Univ. GRENOBLE ALPES, Grenoble INP, CERAG, IAE  
[jean-pierre.boissin@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:jean-pierre.boissin@univ-grenoble-alpes.fr)

Laetitia Gabay-Mariani  
Professeur assistant  
ESSCA, Paris, France et Université Grenoble Alpes, CERAG  
[Laetitia.GABAY-MARIANI@essca.fr](mailto:Laetitia.GABAY-MARIANI@essca.fr)

Nathalie Lameta  
Maître de conférences  
Université de Corse Pasquale Paoli  
[lameta\\_n@univ-corse.fr](mailto:lameta_n@univ-corse.fr)

### **Résumé**

Cette recherche explore les représentations des dirigeants de TPE-PME de plus de 55 ans dans une position potentielle de sortie de carrière entrepreneuriale via la cession de leur entreprise. La sortie de carrière entrepreneuriale marque la dernière étape du processus entrepreneurial, il est donc nécessaire d'intégrer la littérature sur les choix de carrière pour enrichir les facteurs originels de l'intention de cession. L'enjeu est d'investiguer de nouvelles dimensions du modèle d'intention dans le contexte du transfert d'entreprise au niveau du cédant.

Nous proposons de mesurer l'influence des différentes dimensions de l'engagement sur l'intention de cession au travers d'un modèle de recherche liant quatre formes principales d'engagement : les engagements affectifs et les engagements instrumentaux ciblant l'entreprise, ainsi que le métier d'entrepreneur. Il ressort, au travers d'une étude quantitative, que ces différentes formes d'engagement peuvent avoir des impacts différenciés sur l'intention des dirigeants de céder leur entreprise dans un futur proche.

**Mots-clés** : représentations de dirigeants, intention de cession-transfert d'entreprise, engagement entrepreneurial, modèle socio-cognitif, analyse quantitative

---

<sup>1</sup> Soumission en cours RIPME de travaux proches de cette recherche

## INTRODUCTION

Depuis une dizaine d'années, le sujet de la transmission d'entreprise fait l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics (rapport parlementaire DOMBRE-COSTE, 2015<sup>2</sup> ; rapport sénatorial NOUGEIN et VASPRAT, 2017<sup>3</sup> ; loi PACTE, 2019<sup>4</sup>). Cette attention croissante est notamment liée à l'accélération du vieillissement des dirigeants. En 2005, en France, moins de 15% des dirigeants de PME et ETI étaient âgés de plus de 60 ans. En 2016, ils sont plus de 20% avec une projection à 23% pour 2021, effet du « papy-boom » pour l'observatoire de la Banque Populaire-Caisse d'Epargne (BPCE)<sup>5</sup>. Ce vieillissement des dirigeants est d'autant plus inquiétant que la proportion des cessions d'entreprise dirigées par cette tranche d'âge tend à baisser malgré les différentes mesures mises en œuvre par les pouvoirs publics. En d'autres mots, les cessions contraintes par l'âge connaissent une baisse en nombre alors que les cessions d'opportunités progressent (dirigeants de moins de 60 ans).

Cette opacité générale du marché de la transmission-cession des PME (Cadieux et al., 2014) est encore plus patente pour les TPE, surtout dans les zones rurales et/ou insulaires. Par conséquent, les zones rurales et/ou insulaires sont face à un enjeu majeur du développement et de l'aménagement de leur territoire avec des fondamentaux défavorables à la dynamique du transfert d'entreprises : domination du tissu économique par les TPE, vieillissement des dirigeants, exode démographique des actifs et faible attractivité des territoires ruraux et/ou insulaires, donc des repreneurs potentiels. De nombreuses études montrent qu'une faible part

---

<sup>2</sup> [Rapport Transmission entrepreneuriale 08072015 \(economie.gouv.fr\)](https://www.economie.gouv.fr/rapports/rapport-transmission-entrepreneuriale-08072015)

<sup>3</sup> [Moderniser la transmission d'entreprise en France : une urgence pour l'emploi dans nos territoires \(senat.fr\)](https://www.senat.fr/rapport/2017/rapport-nougein-et-vasprat)

<sup>4</sup> [4 - PACTE : Transmettre les entreprises | economie.gouv.fr](https://www.economie.gouv.fr/pactes)

<sup>5</sup> [https://groupebpce.com/etudes-economiques/carnets\\_vieillessementdirigeants\\_video2\)](https://groupebpce.com/etudes-economiques/carnets_vieillessementdirigeants_video2)

des entreprises sont transmises à des membres de la famille ou à des salariés, la majorité d'entre elles sont cédées à des repreneurs externes, principalement issus du département ou de la région concernée (Observatoire Cédants et Repreneurs d'affaires, 2019<sup>6</sup> ; Rapport Boumedjaoud et al., 2019<sup>7</sup>).

C'est dans ce contexte qu'est réalisée cette recherche en partenariat avec des parties prenantes (les collectivités territoriales et les chambres consulaires) dans une région rurale et insulaire avec une interrogation sur les représentations des dirigeants, largement à l'origine du déclenchement d'un projet de cession de leur entreprise. Le processus de transmission débute dès la prise de conscience et la réflexion du dirigeant à ce projet (Cadieux et Brouard, 2009) et se termine lors du retrait définitif de l'entreprise. L'âge de l'entrepreneur est l'un des éléments déclenchant la prise de conscience d'une cession potentielle.

Différents chercheurs proposent d'aborder la transmission d'entreprise comme une opération de construction sociale au sein de laquelle le cédant occupe une place majeure (Deschamps, 2002 et 2020 ; Boussaguet, 2007 ; Cadieux, 2007 ; Bah, 2009 ; Cadieux et Deschamps, 2011 ; Cadieux et al. 2014 ; Grazzini et al., 2017). Le cédant se trouve face à un projet systémique ancré dans différents domaines juridiques, fiscaux, sociaux, économiques, psychologiques et humains complexifiant le processus de transmission-reprise. Cette recherche s'inscrit donc dans une perspective cognitiviste (Mitchell et al., 2002) afin d'analyser les représentations des dirigeants de TPE-PME de plus de 55 ans, c'est-à-dire dans une position potentielle de transfert de leur entreprise (transmission familiale, cession à une autre entreprise, cession à un tiers physique).

Au-delà des modèles classiques de comportement planifié de l'intention ancrés sur l'attrait, la capacité et la norme sociale (Ajzen, Fishbein, 1980), en particulier en entrepreneuriat (Krueger, 1993) circonscrit à la création d'entreprise, l'enjeu est d'investiguer de nouvelles dimensions du modèle d'intention dans le contexte du repreneuriat (Cadieux et al., 2014), en mettant la focale sur l'intention de cession du cédant. Cadieux et al. (2014) invitent notamment à mieux intégrer la littérature sur les choix de carrière dans le domaine de la transmission-reprise d'entreprise. Les travaux de recherche en entrepreneuriat se penchent principalement sur les motivations qui poussent un individu à devenir entrepreneur mais très peu sur celles qui le poussent à rester dans ce métier (Valéau, 2017) ou à céder l'entreprise avant d'en sortir. Or,

---

<sup>6</sup> [Observatoire de la transmission 2019 | CRA](#)

<sup>7</sup> [REGARDS DES REPRENEURS SUR LA REPRISE D'ENTREPRISE \(archives-ouvertes.fr\)](#)

l'entrepreneuriat ne s'achève pas avec la création d'une nouvelle entreprise mais avec la sortie de carrière entrepreneuriale (DeTienne, 2010). L'entrepreneuriat se poursuit aussi longtemps que l'individu impulse l'entreprise (Davidsson, 2016). L'engagement est un concept fortement intégré dans la mesure de l'implication des individus aux organisations. Il est introduit à différentes étapes de la carrière entrepreneuriale : pour approfondir le passage de l'intention à l'action (Fayolle et Linan, 2014) ; pour mieux comprendre ce qui peut encourager, renforcer et infléchir les trajectoires des entrepreneurs naissants (Gabay Mariani, 2021) ; pour comprendre l'attachement du dirigeant au métier d'entrepreneur (Valéau, 2017) ; pour identifier l'intention des héritiers de rester dans l'entreprise familiale (Dawson et al., 2015) lors de la phase de transfert. Cette phase ultime de la carrière entrepreneuriale est d'autant plus saillante auprès des entrepreneurs seniors, avec des sorties contraintes par l'âge et la retraite plutôt que par des opportunités de réorientation de carrière. Dès lors, l'enjeu est de mieux cerner l'engagement du cédant senior dans son entreprise et dans son métier d'entrepreneur pour expliquer son intention de céder.

Pour ce faire, nous proposons une revue de littérature s'articulée sur la construction des représentations des dirigeants en matière d'engagement dans leur entreprise et dans leur métier d'entrepreneur comme élément explicatif de l'intention de cession. La deuxième partie présente la méthodologie utilisée pour étudier ces représentations. Une enquête a été conduite auprès d'un échantillon de dirigeants de plus de 55 ans (n = 133) en région Corse, dont les réponses ont été analysées avec la méthode des équations structurelles. Nos résultats démontrent un effet positif de l'engagement envers son entreprise sur l'intention de cession, mais un effet négatif de l'engagement instrumental. Nous complétons ces résultats avec une analyse par clusters, afin d'identifier des profils d'engagement dans cette population. Cette analyse confirme notre approche centrée sur les variables, tout en suggérant que l'engagement affectif au métier pourrait jouer un rôle positif dans l'intention de céder son entreprise en combinaison avec l'engagement affectif avec l'entreprise. Pour conclure, les résultats obtenus seront discutés et des pistes d'actions seront proposées.

## **1. REVUE DE LITTERATURE**

### **1.1. L'ENTREPRENEUR FACE A LA SORTIE ENTREPRENEURIALE, DERNIERE ETAPE DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL**

Le dirigeant de TPE-PME désirant céder son entreprise entre dans le marché du transfert des PME tant par voie de fusions et acquisitions avec des entrepreneurs et des entreprises existantes que par voie de transmissions à de nouveaux « entrepreneurs » (Grazzini, Boissin, 2013). Les transmissions à de nouveaux entrepreneurs peuvent recouvrir les transmissions familiales, les transmissions aux salariés ou les cessions à un tiers physique non issu de l'entreprise ou de la famille (DeTienne et Cardon, 2012). L'objectif est d'assurer la pérennité de l'entreprise à travers son maintien ou le développement de l'activité (Barbot-Grizzo, 2012) malgré la sortie de l'entrepreneur.

Wenneberg et al. (2010) envisagent la sortie de l'entrepreneur à la fois comme un choix de carrière entrepreneuriale et la liquidation d'un investissement financier. Ils identifient quatre voies de sortie correspondant à différents niveaux de performance l'entreprise (élevé ou faible) et la volonté de l'entrepreneur (liquidation ou vente) de l'entreprise. La sortie est un événement très important du cycle de vie de l'entreprise à cause de l'ampleur de ses effets sur l'entreprise, la famille, l'industrie et l'économie en général (DeTienne, 2010). La sortie du propriétaire-dirigeant peut être volontaire ou involontaire, sans pour autant devoir être considérée comme un échec ou comme une nécessité liée à l'âge, mais plutôt comme sa volonté de se retirer pouvant déboucher sur une transmission (Wennberg et al., 2010).

Ainsi, les motivations du dirigeant ressortent comme un facteur déclenchant la décision de transmettre (Drapeau et Tremblay, 2020b). Elles relèvent à la fois des désirs personnels (profiter de la vie, éviter le stress lié au rôle de dirigeant, travaillant moins) et des désirs pour l'entreprise (assurer la pérennité, respecter ses engagements). La majorité des entrepreneurs « sortants » préfèrent transférer leur entreprise à un ou plusieurs individus plutôt que la fermer (St Jean et Duhamel, 2021). Les motivations relatives à l'enrichissement personnel sont présentes dans une moindre mesure, auprès de certains dirigeants ; l'aspect financier (récupérer son argent) n'est pas prioritaire à la pérennité de l'entreprise, particulièrement pour les TPE<sup>8</sup>.

Ces motivations (relative à la logique économique, la valeur sentimentale, la pérennité ou à une obligation de transmettre suite à des difficultés imprévues ou des aléas de vie) contribuent à l'attitude des chefs d'entreprise face à la transmission (Bah et Cadieux, 2011) : ils peuvent

---

<sup>8</sup> En effet, la valeur financière des TPE est peu élevée. Généralement, l'entrepreneur traditionnel de TPE a constitué un patrimoine dans la perspective de sa retraite et n'est pas tributaire de la valorisation de la cession. Contrairement à un dirigeant de startup, la valeur financière d'une TPE traditionnelle occupe une faible part potentielle du patrimoine financier du dirigeant de TPE et la gestion particulière des TPE pose le problème de leur valeur, en l'absence du dirigeant propriétaire, pour un repreneur potentiel (Barbot-Grisso, 2012).

être « détachés, attachés, contraints ou indécis ». Ces auteurs montrent que les « indécis » sont les plus dangereux pour la transmission car leur relation fusionnelle avec l'entreprise les amène à tout faire pour garder le pouvoir et à retarder les décisions. Les cédants peuvent décider rationnellement de vendre, car ils ne peuvent pas faire autrement, mais restent très attachés émotionnellement à leurs entreprises (Mahé de Boislandelle, 2009). Lors de la préparation de la transmission, les motivations du cédant, l'identification et la relation affective avec son entreprise influent sur le déroulement de l'opération (Picard et Thévenard-Puthod, 2004).

Cette dimension psychologique peut conduire à des tensions susceptibles de complexifier une opération de transmission (Boussaguet et Bah, 2008). Celles-ci proviennent du tiraillement que peut connaître le cédant, avec d'un côté l'envie de transmettre l'entreprise, et d'un autre côté ses difficultés à se détacher de son entreprise sur le plan affectif. La cession sonne l'heure du bilan professionnel, personnel, familial et peut conduire à un passage à vide pour le cédant (Boussaguet, 2012) qui parfois se représente son entreprise comme un prolongement de soi, ou comme son enfant (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Un travail de « deuil » doit même parfois être engagé (Pailot, 1999 ; Bah, 2009 ; Bah et Cadieux, 2011). Pour Pailot (1999), la problématique centrale serait le « *refus conscient et/ou non-conscient du cédant de perdre un objet d'attachement central dans la construction de son identité personnelle et sociale, à savoir l'entreprise* ». La prise de décision n'est pas toujours rationnelle (particulièrement dans les entreprises familiales) en raison de l'attachement émotionnel à l'entreprise (de Massis et al., 2008 ; de Tienne et Chirico, 2013), et d'un engagement émotionnel pour la survie de l'entreprise (Chirico & Salvato, 2008). Un accompagnement de la transmission d'entreprise portant sur des aspects techniques mais également sur des aspects non techniques, sur des éléments d'ordre plus personnels (Thévenard-Puthod, Picard et Chollet, 2014) ainsi qu'une période de transition (Cadieux et Deschamps, 2011) peuvent alors prendre tout leur sens et faciliter le processus de transition de rôle.

L'intention préalable de transférer l'entreprise, la perception de contrôle sur le processus (faisabilité perçue et confiance) et la viabilité de l'entreprise ont un impact positif significatif sur la probabilité de transmettre l'entreprise plutôt que la fermer (Drapeau, Tremblay, 2020b). Cependant, la volonté de céder n'est pas toujours très prononcée (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009) et les cédants potentiels n'anticipent pas nécessairement une transmission. Près de 15 % des cédants potentiels n'ont aucune idée de la manière dont ils assureront la continuité de leur entreprise (Ryan et Power, 2012). Or, l'absence de planification de la relève est une des principales raisons expliquant l'échec des transferts. Elle peut conduire à l'absence de

successeur approprié (Van Teeffelen, 2010). Le transfert de propriété est un processus complexe (Albert, 2017) qui mêle des aspects juridiques, fiscaux, financiers, marketing, organisationnels et émotionnels et qui implique de nombreux acteurs : acheteurs, vendeurs, consultants, employés, clients et fournisseurs (Van Teeffelen et al., 2011).

Ainsi, ces travaux de recherche nous permettent de caractériser la transmission comme un processus de sortie entrepreneuriale, influencé par des motivations et une dimension psychologique spécifiques à une fin de carrière, visant principalement la pérennité de l'entreprise. Cependant la sortie entrepreneuriale et les intentions de sortie sont des domaines de recherche émergents (Sardeshmukh et al., 2021) et de nombreuses questions se posent encore, notamment sur la formation de ces intentions. A l'instar de Cadieux et al. (2014) qui invitent à intégrer la littérature sur les choix de carrière dans le domaine de la transmission-reprise d'entreprise, nous proposons d'éclairer ce phénomène au travers du concept d'engagement.

## **1.2. L'ENGAGEMENT, UN PRISME PERTINENT POUR COMPRENDRE L'INTENTION DE CEDER**

Le concept d'engagement permet de comprendre ce qui peut inscrire l'individu dans une cohérence comportementale. Il se prête ainsi bien à l'analyse de l'état d'esprit des dirigeants quant à la cession potentielle de leur entreprise, en particulier pour les entrepreneurs senior entrant dans la phase ultime de sortie du processus entrepreneurial (DeTienne, 2010).

De nombreux travaux ont porté sur l'engagement de l'individu envers l'organisation qui l'emploie (Mowday et al., 1982). Le modèle proposé par Allen et Meyer (1990) au début des années 1990 s'est imposé dans la littérature organisationnelle comme l'une des conceptualisations les plus complètes de l'engagement (Bentein et al., 2000). Les auteurs considèrent l'engagement comme un état psychologique qui (1) reflète le lien qu'entretient un individu à l'organisation qui l'emploie, pouvant être expérimenté de manière différenciée et à différents degrés d'intensité, et (2) qui conditionne la décision de rester ou de quitter l'organisation. Ils distinguent trois formes d'engagement : l'engagement affectif, qui correspond à un attachement émotionnel, l'engagement calculé, qui renvoie à la conscience des coûts induits par un éventuel départ de l'organisation, et l'engagement normatif, qui repose sur un sentiment d'obligation. Si ces différentes formes d'engagement conduisent toutes au maintien de l'individu dans son poste (Allen et Meyer, 1990), elles peuvent avoir des implications comportementales différenciées (Meyer et Allen, 1991). Alors que l'engagement

affectif, considéré comme une forme positive d'engagement (Jaros, 2017) favoriserait à la fois des comportements focaux et discrétionnaires (performance, citoyenneté organisationnelle), les engagements normatifs et calculés seraient essentiellement associés à des comportements focaux (performance de rôle), voire contraires aux intérêts de l'organisation (absentéisme) (Gellatly et al., 2006). Les comportements organisationnels peuvent ainsi être mieux compris en examinant le profil d'engagement d'un individu (Meyer et Herscovitch, 2001).

Le modèle tridimensionnel a par la suite été étendu à d'autres cibles, à d'autres contextes, tels que la transmission familiale (Dawson et al., 2014) ou plus récemment, la création d'entreprise (Gabay-Mariani, 2020). Valéau (2017) l'a appliqué aux chefs d'entreprises pour comprendre l'effet de l'engagement au métier d'entrepreneur sur l'intention de rester entrepreneur. Gabay-Mariani (2020) l'a adapté au contexte de l'entrepreneuriat naissant, en considérant que celui-ci intégrait deux cibles principales à l'engagement : le projet entrepreneurial et le métier d'entrepreneur. En s'appuyant sur le modèle actualisé de Meyer, Becker and Van Dick (2006), elle a mis en évidence l'absence de dimensionnalité de l'engagement normatif chez les créateurs d'entreprise. Ce modèle ne retient que l'engagement affectif (*value-based commitment*), reposant sur un sentiment de congruence avec l'entreprise naissante ou la profession entrepreneuriale, ainsi que l'engagement instrumental (*exchange-based commitment*), fondé sur une perception large des coûts - financiers, matériels, sociaux, personnels, liés à l'arrêt du processus entrepreneurial. Nous nous appuyons sur cette conceptualisation dans le cadre de notre recherche, en considérant que les dirigeants peuvent être affectivement et instrumentalement engagés envers leur entreprise, mais également envers le métier d'entrepreneur. Ces formes d'engagement de l'entrepreneur intègrent ainsi les désirs personnels de l'entrepreneur et les désirs pour l'entreprise (Drapeau et Tremblay, 2020b) ou les différentes logiques de l'entrepreneur (économiques, sentimentales ou de pérennité de l'entreprise (Bah et Cadieux, 2011). Il est dès lors possible d'imaginer les effets que le développement de ces différentes formes d'engagement pourrait produire sur l'intention de céder son entreprise, donc de rompre le cours d'action consistant à en rester dirigeant.

### **1.3. MODELE DE RECHERCHE**

Sur la base de ces précédents constats, nous avons développé un modèle de recherche liant quatre formes principales d'engagement à l'intention de céder son entreprise : les engagements affectifs et les engagements instrumentaux ciblant l'entreprise, ainsi que le métier



d'entrepreneur. Il s'agissait d'examiner dans quelle mesure ces différentes formes d'engagement pouvaient avoir des impacts différenciés sur le souhait des dirigeants de céder leur entreprise dans un futur proche.

Dans la littérature organisationnelle, l'engagement affectif envers l'organisation est considéré comme une force positive (Jaros, 2007), générant des comportements alignés avec les intérêts de l'organisation (Gellatly et al., 2006). Paradoxalement, les résultats obtenus dans le cadre de l'application à des créateurs d'entreprise ont montré qu'un profil d'engagement dominé par l'engagement affectif n'était pas associé aux niveaux les plus élevés d'investissement personnel (Gabay-Mariani et Boissin, 2021). Dès lors, il est possible d'imaginer que l'engagement affectif envers leur entreprise influence de manière positive l'intention de transmettre des dirigeants de plus de 55 ans. Ils peuvent en effet envisager comme un moyen d'assurer la survie et la pérennité de l'entreprise en vertu de leur attachement à celle-ci, sans que celui-ci les empêche d'envisager d'y réduire leur investissement. Nous avons formulé l'hypothèse suivante en ce sens :

**Hypothèse 1.** L'engagement affectif envers l'entreprise influence positivement l'intention des dirigeants de plus de 55 ans de la céder

Le rôle de l'engagement affectif envers le métier d'entrepreneur semble toutefois plus ambigu. Valéau (2017) a démontré qu'il influence positivement l'intention de rester entrepreneur, en comparaison d'un retour au salariat. Gabay-Mariani et Adam (2020) suggèrent qu'il pourrait favoriser des logiques de serial entrepreneuriat, l'entrepreneur étant plus attaché à la dynamique de création et d'émergence d'un projet ou d'une entreprise donnée. Cette proposition est confirmée par Gabay-Mariani (2020) qui démontre une absence d'effet de l'engagement affectif au métier sur l'investissement personnel dans un projet entrepreneurial. Ces résultats convergent sur un point : les créateurs d'entreprises fortement engagés envers le métier d'entrepreneur s'attachent avant tout à demeurer dans une posture entrepreneuriale, quel que soit le projet qui les y lie. Dans le cas des dirigeants de plus de 55 ans, il est possible d'imaginer que ce soit avant tout l'entreprise qu'ils ont créée qui leur permette de rester entrepreneur. Nous avons donc formulé l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2.** L'engagement affectif envers le métier d'entrepreneur influence négativement l'intention de céder son entreprise des dirigeants de plus de 55 ans

L'engagement instrumental semble jouer un rôle spécifique dans le contexte entrepreneurial. Alors qu'il conduit les employés à restreindre leurs efforts fournis pour l'entreprise (Meyer et

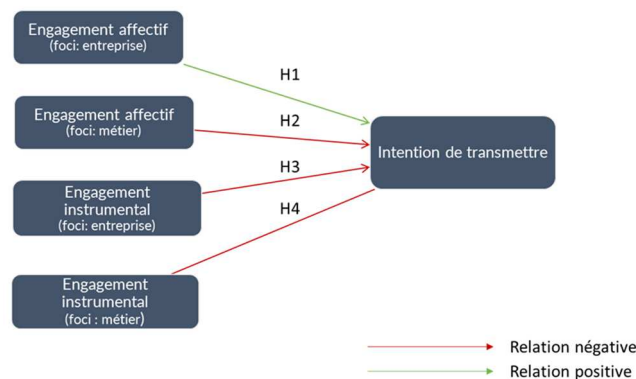
Herscovitch, 2001 ; Gellatly e al., 2006), des résultats récents montrent son rôle moteur dans le processus entrepreneurial (Gabay-Mariani et Boissin, 2021). Les profils d'engagement dominés par l'engagement instrumental sont ainsi ceux qui présentent les plus hauts niveaux d'avancement et d'investissement dans le projet entrepreneurial, voire des logiques de surinvestissement. Valéau (2017) montre également que cette forme d'engagement basé sur les coûts perçus explique l'intention de rester entrepreneur. Cette forme d'engagement fondée sur l'anticipation de coûts d'arrêt importants semble donc contraindre les créateurs d'entreprise à conserver leur entreprise faute d'alternative satisfaisante, quand bien même cette persistance serait néfaste pour l'entreprise ou leur propre bien-être. Il est possible d'imaginer que les dirigeants expérimentés n'envisagent que difficilement la cession de leur entreprise. Dès lors, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 3.** L'engagement instrumental envers l'entreprise influence négativement l'intention des dirigeants de plus de 55 ans de la céder

**Hypothèse 4.** L'engagement instrumental envers le métier influence négativement l'intention de céder l'entreprise des dirigeants de plus de 55 ans

La figure suivante (Figure 1) synthétise les principales hypothèses constitutives de notre modèle de recherche.

**Figure 1. Modèle de recherche**



## 2. METHODOLOGIE

Afin de tester notre modèle de recherche, nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès de 133 dirigeants corses de plus de 55 ans. Nous avons ensuite analysé les données

collectées à l'aide de la méthode des équations structurelles. Cette approche par les variables est complétée par une approche sur les personnes, avec une analyse de clusters.

## 2.1 COLLECTE ET ECHANTILLON

Notre enquête s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur le développement territorial en collaboration avec une collectivité territoriale (Collectivité de Corse). Elle s'appuie sur les partenaires économiques autorisant un accès au tissu de TPE-PME du territoire via les chambres consulaires : la Chambre des Métiers et de l'Artisanat et la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Corse.

Ce partenariat nous a permis d'adresser notre questionnaire via Survey Monkey à 4029 dirigeants corses âgés de plus de 55 ans, parmi lesquels 270 ont répondu (taux de retour : 6,7 %). Après exclusion des questionnaires incomplets, notre échantillon final s'élève à 133 participants. Il est composé de 23% de femmes et de 77% d'hommes. La moyenne d'âge est de 59,72 ans (médiane : 59). L'effectif moyen est de 8,96 (médiane = 3). Nous sommes donc bien dans le contexte d'un échantillon proche de la retraite à la tête essentiellement de TPE (médiane des effectifs de 3). Le tableau 1 indique la répartition de notre échantillon par secteur d'activité. On constate une surreprésentation des activités de services par rapport aux statistiques établies par l'INSEE en 2014<sup>[1]</sup> sur la région Corse. Celle-ci peut s'expliquer par le mode de collecte électronique de notre enquête, plus accessible aux activités de service.

**Tableau 1. Répartition de l'échantillon par secteur d'activité**

Secteur d'activité	Pourcentage (%)
Agroalimentaire, agriculture, sylviculture et pêche	8,3
Industrie	4,5
Construction	15,9
Commerce, réparation automobile	20,5
Transports et entreposage	3,0
Hébergement et restauration	17,4
Activités financières et d'assurance	2,3
Activités immobilières	0,8
Activités scientifiques, techniques et de soutien	3,0
Enseignement, santé, action sociale	1,5
Autres activités de services	22,7

Note. n = 133

## 2.2. MESURES

Toutes les variables ont été mesurées à l'aide d'échelles à 5 points.

Notre mesure de **l'intention de céder l'entreprise** s'appuie sur une série d'items inspirés de l'intention de quitter le métier d'entrepreneur de Valéau (2017) (« Je pense céder mon entreprise dans les prochains mois », « Je cherche activement des solutions pour céder mon entreprise dans les prochains mois ») ainsi que l'intention à court terme de Boissin, Favre-Bonté et Fine-Falcy (2017) (« Quelle est la probabilité que vous cédiez votre entreprise dans les prochains mois ? »), que nous avons adaptés à la cession de l'entreprise.

**Les différentes dimensions de l'engagement** ont été mesurées avec l'échelle d'Allen et Meyer (1990) adaptée à une population de dirigeants d'entreprise. Nous nous sommes pour ce faire inspirés des adaptations de Gabay-Mariani (2020) au processus entrepreneurial (projet et métier) et de Valéau (2017) au métier d'entrepreneur.

**L'engagement affectif à l'entreprise** a été mesuré à l'aide de 3 items (« Je me reconnais bien dans mon entreprise », « Mon entreprise a une mission en laquelle je crois » et « J'attache beaucoup d'importance à mon entreprise »).

**L'engagement instrumental à l'entreprise** a été mesuré avec 4 items (« Je ne quitte pas mon entreprise car j'aurais beaucoup à y perdre », « Pour moi, quitter mon entreprise aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages », « J'ai trop investi dans mon entreprise pour la quitter maintenant » et « Je n'ai pas d'autre choix que de garder mon entreprise »).

**L'engagement affectif au métier d'entrepreneur** a été mesuré avec 4 items (« Être entrepreneur correspond à mes valeurs », « Être entrepreneur m'enthousiasme », « Je me reconnais lorsque je vois d'autres entrepreneurs confrontés à certaines problématiques », « Je suis fier d'être entrepreneur »).

Enfin, **l'engagement instrumental ciblant le métier d'entrepreneur** a été mesuré à l'aide de 3 items (« Ma vie serait très perturbée si je devais changer de situation professionnelle maintenant », « Je reste entrepreneur car je ne pense pas qu'une autre situation professionnelle m'offrirait les mêmes avantages » et « Changer de situation professionnelle serait difficile pour moi »).

La qualité d'un instrument de mesure s'estime à travers l'examen de ses indices de fiabilité et de validité convergentes et divergentes. La fiabilité d'une échelle de mesure désigne sa capacité à produire les mêmes résultats lorsque le construit est mesuré à plusieurs reprises (Jolibert & Jourdan, 2006). Il est traditionnellement mesuré à travers l'alpha de Cronbach, dont la valeur doit être supérieure à 0,7. Toutefois, dans le cadre de la modélisation par équations

structurelles, l'indice de fiabilité composite (aussi connu sous le nom de rho de Dillon-Goldstein pour PLS) constitue une meilleure mesure de la fiabilité (Chin, 1998). Un rho compris entre 0,6 et 0,8 est préconisé pour une recherche exploratoire, et doit être supérieur à 0,8 dans le cadre d'une analyse confirmatoire. Notre échelle satisfait ce critère de fiabilité avec des alpha de Cronbach supérieurs à 0,85 et des rho de Dillon Goldstein supérieurs à 0,9 (voir Tableau 2).

Les validités convergente et discriminante permettent, quant à elles, de s'assurer que l'échelle mesure bien le construit étudié (Evrard, Pras et Roux, 2003). Leur examen s'appuie sur l'approche de Fornell et Larcker (1981). La validité convergente est établie si la dimension partage plus de 50% de variance avec ses mesures (Roussel et al., 2002). Le rho de validité convergente ( $\rho_{vc}$ ), aussi appelé AVE (*Average Variance Extracted*) ou communalité doit donc être supérieur à 0,5. La validité discriminante est établie sur le rho de validité convergente est supérieur aux corrélations carrées entre les variables de l'échelle. Notre modèle externe satisfait ces exigences, avec des  $\rho_{vc}$  supérieurs à 0,6 et tous supérieurs aux corrélations carrées entre les différentes dimensions de l'engagement (voir Tableaux 2 et 3).

**Tableau 2. Indices de fiabilité et de validité convergente**

	Fiabilité		Validité convergente
	Alpha de Cronbach	Rho de DG	AVE ( $\rho_{vc}$ )
Intention de transmettre	0,905	0,941	0,775
Affectif / entreprise	0,932	0,957	0,639
Instrumental / entreprise	0,854	0,902	0,721
Affectif / profession	0,877	0,917	0,799
Instrumental / profession	0,875	0,923	0,843

**Tableau 3. Validité discriminante de l'instrument de mesure**

	1	2	3	4	5
1. engagement affectif / entreprise	<b>1</b>	0,045	0,269	0,086	0,008
2. engagement instrumental / entreprise	0,045	<b>1</b>	0,066	0,296	0,160
3. engagement affectif métier	0,269	0,066	<b>1</b>	0,151	0,009
4. engagement instrumental métier	0,086	0,296	0,151	<b>1</b>	0,119
5. intention	0,008	0,160	0,009	0,119	<b>1</b>
Moyenne Communalités (AVE)	0,775	0,695	0,721	0,799	0,843

### 2.3. ANALYSES

Afin de conduire nos analyses, nous utilisons la méthode des équations structurelles, avec le logiciel XLSTAT. Les modèles d'équations structurelles sont une combinaison de techniques de régression linéaire multiple et d'analyses factorielles. Ils permettent de mettre en relation des concepts non observables et de tester des théories complexes. Cette méthode se prêtait ainsi bien à l'analyse de l'état d'esprit des dirigeants d'entreprise quant à la cession de leur entreprise, ainsi qu'à la nature essentiellement attitudinale des concepts mobilisés dans notre modèle de recherche.

Nous avons choisi l'approche PLS car elle convient davantage aux recherches exploratoires, où le modèle est nouveau et où le modèle de mesure et/ou le modèle structurel ne sont pas fermement établis. Dans le cadre de notre recherche, l'approche PLS semblait plus adéquate dans la mesure où notre modèle structurel n'a, à notre connaissance, jamais été testé. Par ailleurs, PLS peut être employé sur des échantillons faibles (recommandations minimales : 30 à 100 observations), ce qui convient à notre échantillon.

Afin de compléter cette approche centrée sur les variables par une approche centrée sur les personnes, nous avons également mené une analyse par clusters sur le logiciel SPSS. Cette technique permet de « *regrouper des sujets entre eux, de telle sorte que chaque groupe de sujets soit le plus homogène possible sur les variables utilisées et différents des autres groupes sur ces mêmes caractéristiques* » (Jolibert & Jourdan, 2006, p. 356). Nous réalisons cette analyse en temps deux. Dans un premier temps, nous utilisons une classification hiérarchique, afin de déterminer le nombre adéquat de groupes à intégrer dans notre analyse. Nous mobilisons pour ce faire l'algorithme de Ward, qui permet de regrouper des groupes de taille similaire, ainsi que la distance euclidienne, qui est préconisée dans le cas d'échelle de mesure d'intervalle (Jolibert et Jourdan, 2006). Dans un second temps, nous utilisons une classification non-hiérarchique, afin d'affecter nos observations dans des groupes dont le nombre a été prédéterminé. Nous utilisons pour ce faire l'algorithme des nuées dynamiques. Nous procédons ensuite à des ANOVA afin de comparer les groupes obtenus, notamment sur leur niveau d'intention de cession.

### **3. PRINCIPAUX RESULTATS**

Il convient tout d'abord de noter que l'intention de céder l'entreprise dans un futur proche est faible au sein de notre échantillon (moyenne = 1.9; médiane = 1,3). En termes de distribution, 79% des dirigeants de plus de 55 ans interrogés présentent une intention faible (moyenne

comprise entre 1 et 2,67), 13% une intention moyenne (moyenne comprise entre 3 et 4) et 8% une intention élevée (moyenne comprise entre 4 et 5).

### **3.1. QUALITE D'AJUSTEMENT DU MODELE**

Nous avons dans un premier temps évalué la qualité de l'ajustement du modèle, c'est-à-dire l'adéquation du modèle théorique aux données. Un critère global peut pour cela être utilisé pour choisir un modèle parmi d'autres, le GoF (Goodness of Fit). Cet index évalue la performance globale du modèle (GoF = communauté x R<sup>2</sup>) (Tenenhaus et al., 2005). Il s'exprime en valeur absolue ou relative, comprise entre 0 et 1. On peut considérer qu'un GoF absolu supérieur à .36 et qu'un GoF relatif supérieur à .8 attestent d'un ajustement du modèle acceptable en sciences sociales. Dans le cadre de notre recherche, les valeurs des GoF absolu et relatif étaient respectivement de 0,420 et de 0,864, ce qui confirme la qualité d'ajustement de notre modèle.

Un second indice est la qualité du modèle externe (ou modèle de mesure). Comme évoqué dans la section méthodologie (2.2), notre modèle satisfait aux critères de fiabilité, de validité convergente et de validité divergente.

Enfin, un dernier critère est le R<sup>2</sup>, ou coefficient de détermination, qui mesure la qualité du modèle interne (ou modèle structurel). Un R<sup>2</sup> d'environ .670 est considéré élevé, un R<sup>2</sup> d'environ .333 est modéré et d'environ .190 est considéré faible (Henseler et al., 2009). Le R<sup>2</sup> de notre modèle s'élevant à .232, il peut être considéré comme acceptable, notamment en raison du caractère exploratoire de notre recherche.

L'ensemble de ces critères nous permettent de valider l'ajustement de notre modèle et d'interpréter les résultats.

### **3.2. TEST DU MODELE STRUCTUREL**

Le test du modèle structurel met au jour plusieurs types de relations entre les différentes formes d'engagement et l'intention de céder son entreprise (voir Tableau 4). Seul l'engagement affectif à l'entreprise semble ainsi influencer positivement l'intention de cession (path coefficient = 0,251 ; p = 0,007), ce qui confirme notre hypothèse 1. Les engagements instrumentaux ciblant l'entreprise et le métier d'entrepreneur influencent en revanche de manière négative l'intention de céder l'entreprise (respectivement, path coefficients = -0,317 et -0,225 ; p = 0,001 et 0,023), comme nous l'avions supposé à travers les hypothèses 3 et 4. Enfin, l'engagement affectif au

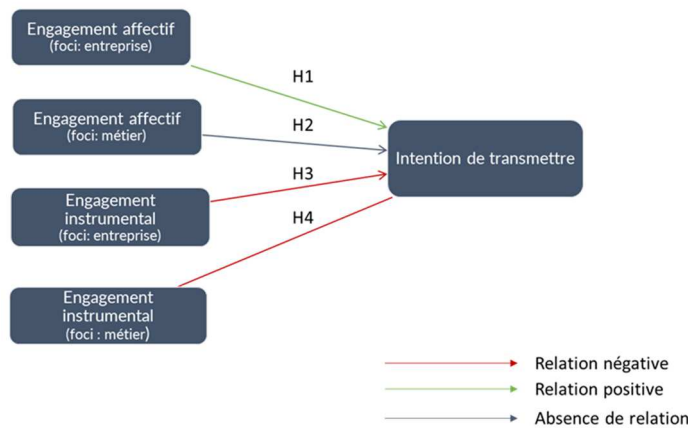
métier d'entrepreneur n'apparaît pas avoir d'influence sur l'intention de céder l'entreprise. Nous ne pouvons donc pas valider l'hypothèse 2.

**Tableau 4. Paths coefficients issus du test du modèle structurel**

Variable	Path coefficient	Pr >  t
engagement affectif / entreprise	0,251	0,007
engagement instrumental / entreprise	-0,317	0,001
engagement affectif / métier	-0,053	0,574
engagement instrumental / métier	-0,225	0,023

La figure suivante (Figure 2) synthétise graphiquement les relations mises au jour par notre analyse.

**Figure 2. Résultats de l'analyse par équations structurelles**



### 3.3. RESULTATS DES ANALYSES PAR CLUSTER

Afin d'identifier le nombre de groupes homogènes au sein de notre échantillon selon le profil d'engagement, nous réalisons dans un premier temps une classification hiérarchique ascendante. L'examen du dendogramme obtenu laisse penser qu'au-delà de 3 classes, la distance entre les groupes ne subit plus de variation importante. Nous en déduisons que trois profils d'engagement principaux peuvent être identifiés dans notre échantillon.

Nous réalisons dans un second temps une classification non hiérarchique en nuées dynamiques, en fixant le nombre de classes attendues à 3. Cette analyse nous permet de positionner les dirigeants de notre échantillon au sein de trois groupes. Nous obtenons des clusters constitués



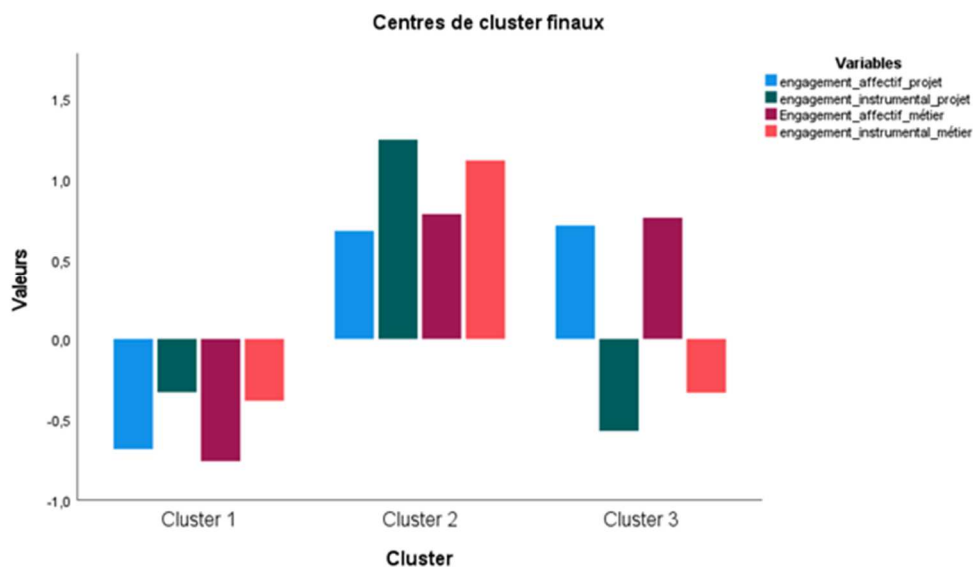
respectivement de 67, 33 et 33 individus. Les centres de clusters finaux nous permettent de déterminer le poids de chaque dimension de l'engagement au sein de ces profils (voir tableau 5 et figure 3).

**Tableau 5. Résultats de la classification en nuées dynamiques**

	Moyenne échantillon	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Engagement affectif / entreprise	,000	-,68	,68	,71
Engagement instrumental / entreprise	,000	-,33	1,24	-,57
Engagement affectif / métier	,000	-,76	,78	,76
Engagement instrumental / métier	,000	-,38	1,11	-,33

N = 133. Les variables ont été standardisées.

**Figure 3. Profils d'engagement des dirigeants**



Afin de pouvoir interpréter cette classification, nous nous assurons que les quatre dimensions de l'engagement contribuent de manière significative à la construction de notre taxonomie. Nous réalisons pour ce faire un test ANOVA. Celui-ci confirme la différence entre les trois groupes identifiés sur les variables d'engagement. Nous pouvons donc interpréter les trois profils issus de notre analyse.

Le groupe 1 (n = 67, soit 50% de l'échantillon) regroupe des entrepreneurs faiblement engagés sur les quatre dimensions de l'engagement, en particulier sur ses dimensions affectives. Nous choisissons de nommer ce groupe "Faiblement engagés".

Le groupe 2 (33 dirigeants) est composé d'individus présentant les niveaux d'engagement les plus élevés de notre échantillon, en particulier sur les deux dimensions instrumentales. Nous le nommons "Fortement engagés".

Le groupe 3 (33 dirigeants) est composé de dirigeants faiblement engagés sur les dimensions instrumentales de l'engagement, mais fortement sur les dimensions affectives. Nous le nommons "Affectivement engagés".

Nous comparons enfin le niveau d'intention de cession des trois groupes à l'aide d'une ANOVA. Celle-ci confirme l'existence d'une différence entre les trois profils d'engagement (Tableau 5), le groupe "Affectivement engagés" présentant l'intention la plus forte et le groupe "Fortement engagés" l'intention la plus faible. Les tests de contraste révèlent toutefois que cette différence n'est pas significative entre les groupes 1 et 2 (Tableau 6).

**Tableau 5. Moyenne et écart-type de l'intention dans chaque cluster**

	N	Moyenne	Ecart type
Faiblement engagés	67	1,9055	1,18890
Fortement engagés	33	1,5051	0,79983
Affectivement engagés	33	2,4646	1,39677

N = 133.

**Tableau 6. Résultats de la classification en nuées dynamiques**

Variable	ANOVA	Scheffé's tests		
	F	1 vs 2	1 vs 3	2 vs 3
Intention de cession	5,813***	0,33	-0,462*	-0,801***

Note. N = 133. \*p < 0,10, \*\* p < 0,05, \*\*\*p < 0,001

Ces résultats confirment et complètent ceux issues de l'analyse par équations structurelles. Le groupe où l'engagement instrumental est le plus fort est aussi celui où l'intention de transmettre est la plus faible, ce qui confirme l'existence d'une relation négative entre ceux deux construits. Par ailleurs, le groupe présentant l'intention la plus forte est aussi celui où l'engagement affectif est dominant. De ce point de vue, il semble que l'engagement affectif au métier puisse, en

combinaison avec l'engagement affectif à l'entreprise, entretenir une relation positive avec l'intention de cession. Le rôle de l'engagement affectif semble d'autant plus crucial que l'intention est faible lorsqu'il est faible (groupe 1).

#### **4. DISCUSSION, IMPLICATIONS ET LIMITES**

La transmission des TPE est un enjeu majeur de la continuité économique et sociale des écosystèmes territoriaux ruraux et /ou insulaires. Les dirigeants de ces TPE sont largement à l'origine du déclenchement du processus de transmission. Sur le plan théorique, cet article explicite le processus à travers lequel se constituent les représentations développées par les dirigeants en matière d'engagement dans l'entreprise et dans le métier d'entrepreneur afin de construire un processus d'intention de cession d'entreprise. Différentes variables et échelles de mesure sont opérationnalisées.

Nous caractérisons la transmission d'entreprise comme une voie de sortie de la carrière entrepreneuriale marquant la dernière étape du processus entrepreneurial (DeTienne, 2010). Il est donc nécessaire d'intégrer la littérature sur les choix de carrière pour enrichir les facteurs originels de l'intention de cession (Cadieux et al., 2014). Dès lors, il est proposé de mesurer l'influence des différentes dimensions de l'engagement sur l'intention de cession future de la TPE-PME du dirigeant senior (+ de 55 ans).

C'est principalement l'engagement affectif à entreprise qui a une influence positive sur le projet de cession. Plus le dirigeant montre un grand attachement, une proximité identitaire avec son entreprise, plus il anticipe un projet de cession. Ce point met en relief une forme de responsabilité sociétale de l'entrepreneur. Le cluster 3 confirme cette approche globale. Les dirigeants du cluster 3 sont ceux à la plus forte intention de cession avec l'influence positive de l'engagement affectif (entreprise mais aussi l'attachement au métier d'entrepreneur). Il semble que l'engagement affectif au métier d'entrepreneur ne soit positivement lié à l'intention de cession que lorsque l'engagement affectif à l'entreprise est également présent.

En revanche, l'engagement instrumental entreprise ou métier de l'entrepreneur a une influence négative sur l'intention de cession. L'engagement instrumental à l'entreprise renvoie aux coûts perçus en cas de sortie de l'entreprise. Parallèlement, l'engagement instrumental au métier d'entrepreneur a aussi une influence négative. La sortie du métier d'entrepreneur est un frein à l'intention de cession. Ce frein peut être d'autant plus fort que l'anticipation d'une valorisation de l'entreprise est faible. Le dirigeant peut se sentir "enfermé" (seuil d'irréversibilité) et ne pas pouvoir envisager sereinement la cession de son entreprise. Le cluster 3 avec les dirigeants

avec la plus forte intention de cession confirme ce modèle général avec un engagement instrumental (entreprise et métier) significativement plus faible et donc avec une influence négative sur l'intention de cession.

On retrouve les grandes sources de motivation des dirigeants face à l'enjeu de la cession et de la transmission de l'entreprise : désirs personnels et désirs pour l'entreprise (Drapeau et Tremblay, 2020a) et les différentes logiques économiques, sentimentales et de pérennité (Bah et Cadieux, 2011). L'apport est de montrer les influences divergentes de l'engagement affectif et de l'engagement instrumental. L'engagement affectif (performance, citoyenneté organisationnelle) a un rôle positif pour l'intention de cession. En revanche, l'engagement instrumental a une relation négative sur l'intention de cession. L'engagement instrumental traduit l'attachement à l'organisation pour des raisons de performance de rôle (par exemple coût de sortie pour l'individu) qui ne sont pas nécessairement en harmonie avec les attentes de l'organisation, avec sa pérennité. Ainsi, le dirigeant avec une forte intention de cession (cluster 3) aura un faible engagement instrumental.

Cette recherche a différentes implications pour les parties prenantes (Collectivité territoriale, chambres consulaires) qui veulent dynamiser l'intermédiation du marché du transfert de TPE dans les territoires ruraux et/ou insulaires. Les dirigeants seniors de notre échantillon présentent de manière générale une intention faible quant à la cession future de leur entreprise. Il est donc important d'accompagner ces dirigeants dans le processus et de s'appuyer sur une dynamique de communication sur la réalisation de ces projets de transferts d'entreprise pour les valoriser ainsi que pour informer et inspirer d'autres entrepreneurs. Afin d'élargir cet engagement dans la cession potentielle de leur entreprise, il faut pouvoir renforcer l'engagement affectif, tout particulièrement la responsabilité sociétale de l'entrepreneur en assurant la pérennité de son entreprise après sa sortie du processus entrepreneurial (DeTienne, 2010). Dans ce cadre, il pourrait être envisageable de lui spécifier une reconnaissance qui ait une utilité à la fois symbolique et qui facilite l'accès à différents dispositifs tels que des contrats d'alternance pour former le futur repreneur ou l'inscription dans un répertoire « d'entrepreneurs engagés » qui pourrait être sollicité pour du mentorat de cédant. Il semble que dans le cadre d'une démarche volontariste, il est nécessaire d'infléchir une partie de l'engagement instrumental des dirigeants. L'avenir de leur entreprise ne peut se limiter à l'appréhension des coûts personnels, quitte à omettre la pérennité de l'organisation. De nombreuses TPE ont une faible valeur financière sur le marché du transfert d'entreprise bien qu'elles aient une valeur économique et sociale pour l'écosystème territorial. Les parties prenantes comme l'Etat et les collectivités

territoriales vont devoir trouver des incitations afin de renforcer l'engagement dans le processus de cession-transmission notamment des TPE. Ces incitations ne pourront être financières mais devront ouvrir de nouvelles dynamiques sur une valorisation du cédant sur le territoire (accompagnement des repreneurs, accompagnement des jeunes entrepreneurs).

Ces travaux recouvrent des limites. Les questionnaires en ligne ne sont pas le meilleur moyen d'accès aux dirigeants sur un sujet sensible comme la cession-transmission. Les résultats de ces travaux seront présentés aux dirigeants des TPE du territoire afin d'avoir un retour critique des intéressés et de gagner en confiance pour constituer un réseau de dirigeants senior confrontés à la sortie du processus entrepreneurial et à la cession-transmission d'entreprise. Ce réseau permettra d'enrichir les représentations par des démarches qualitatives sur des études de cas.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Ajzen, I., et Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Albert, M. (2017). Créer une communauté de personnes pour faciliter la réussite des transferts d'entreprise. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, Vol. 17, pp. 25-39.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, N°1, pp. 1-18.

Bah T., (2009). « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, Vol. 355, N°194, pp. 123-148.

Bah, T., Cadieux, L. (2011). Les passages obligés du cédant. Quels impacts pour le repreneur ? Dans Cadieux, L. et, Deschamps B. (dir.), *Le duo cédant/repreneur* (p. 85-99), Québec, Presses de l'Université du Québec.

Barbot-Grizzo, M. (2012). Gestion et anticipation de la transmission des TPE artisanales : vers une démarche pro-active du dirigeant propriétaire. *Management & Avenir*, Vol. 52, pp. 35-56.

Bentein, K., Stinghamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue Québécoise de Psychologie*, Vol. 21, N°3, pp. 133.

Boissin, J.-P., Favre-Bonté, V., & Fine-Falcy, S. (2017). Diverse impacts of the determinants of entrepreneurial intention: Three submodels, three student profiles. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 16, N°3, pp. 17-43.

- Bornard, F., Thévenard-Puthod, C. (2009). Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(3-4), 83-108.
- Boussaguët, S. (2007). Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur. *Economies et Sociétés*, Vol. 41, N°1, pp. 145- 163.
- Boussaguët, S. (2012). « L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs? », *Entreprendre Innover*, 2, 20-29.
- Boussaguët, S., Bah, T. (2008). La psychologie de la transmission de PME, *Actes du 19e Congrès de l'AGRH*, Dakar, Sénégal, 9-12 novembre.
- Cadieux, L. (2007). La succession dans les PME familiales : vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur. *Économies et Sociétés*, Vol.16, N°1, pp. 37-56
- Cadieux L., Brouard F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*. Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Cadieux L., Deschamps B. (2011). La dynamique cédant/repreneur, lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe. Dans L. Cadieux, B. Deschamps (dir), *le duo cédant repreneur : pour une approche intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, (p. 97-114). Presses universitaires du Québec.
- Cadieux, L., Gratton, P. et St-Jean, É. (2014). La carrière repreneuriale : contexte et défis. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.13, N°1, pp. 35-50.
- Chin, W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. Marcoulides (dir.), *Modern Methods for Business Research*. Lawrence Erlbaum.
- Chirico, F. & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms, *Family Business Review*, Vol. 21, pp.169–181.
- Davidsson, P. (2016), *Researching Entrepreneurship: Conceptualization and Design* (2nd ed.), Berlin: Springer.
- Dawson, A., Irving, P. G., Sharma, P., Chirico, F., & Marcus, J. (2014). Behavioural outcomes of next-generation family members' commitment to their firm. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23, N°4, pp. 570-581.
- De Massis, A., Chua, J.H. et Chrisman, J.J. (2008). Factors preventing intra-family succession, *Family Business Review*, Vol.21, N°2, pp.183-199.
- Deschamps, B. (2002). Les spécificités du processus repreneurial, *Revue française de gestion*, Vol. 28, N°138, pp.175-189.

- Deschamps, B. (2020). Business transfer: Historical perspectives, definitions and the transfer process. Dans Deschamps, B., Missonier, A., Thévenard-Puthod, C., Robic, P., Barbelivien, D. (dir.), *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* (p.1-15), New York, Routledge.
- De Tienne D. R. (2010). Entrepreneurial Exit as Critical Component of the Entrepreneurial Process: Theoretical Development, *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, N°2, pp. 203-215.
- DeTienne, D., et Cardon, M. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*, Vol.38, N°4, pp. 351-374.
- DeTienne, D. R., & Chirico, F. (2013). Exit strategies in familyfirms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 37, N°6, pp.1297–1318.
- Drapeau, M. J., et Tremblay, M. (2020a). La décision de sortie entrepreneuriale : un processus non linéaire et multiforme. *Revue internationale P.M.E*, Vol. 33, N°2, pp. 105–136.
- Drapeau, M. J., et Tremblay, M. (2020b). Revisiting the Entrepreneurial Exit Decision Process: A Decision-Making Model. Dans Deschamps, B., Missonier, A., Thévenard-Puthod, C., Robic, P., Barbelivien, D. (dir.), *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* (p.1-15), New York, Routledge.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market : Études et recherches en marketing*. Dunod.
- Fayolle, A., Linan, F. (2014). The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of Business Research*, Vol. 67, N°5, pp. 663-666
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error : Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, N°3, pp. 382-388.
- Gabay-Mariani, L. (2020). *Le processus entrepreneurial à l'épreuve de l'engagement : Contributions théoriques et méthodologiques à l'analyse de l'engagement des entrepreneurs naissants : une application au contexte de l'entrepreneuriat étudiant* [Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes].
- Gabay-Mariani, L., & Adam, A.-F. (2020). Uncovering the Role of Commitment in the Entrepreneurial Process : A Research Agenda. In A. Caputo & M. M. Pellegrini (dir.), *The Entrepreneurial Behaviour : Unveiling the cognitive and emotional aspect of entrepreneurship* (p. 147-169). Emerald Publishing Limited.
- Gabay-Mariani, L., & Boissin, J.-P. (2021). Commitment profiles of nascent entrepreneurs : Insights from an empirical taxonomy among French student entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 27, N°5, pp. 1214-1240.

Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors : A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of vocational behavior*, Vol. 69, N°2, pp. 331-345.

Grazzini, F., Albanet, A.L. & Boissin J.P. (2017), "SME owner-managers representations of firm-transmission". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 30, N°1, pp. 38-57.

Grazzini, F., Boissin J.P. (2013), Managers' mental models of small business acquisition: the case of the SME French transfer market. *M@n@gement*, Vol. 16, N°1, pp. 49-87.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (dir.), *New Challenges to International Marketing* (Vol. 20, p. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol.6, N°4, pp. 7-25.

Jaros, S. (2017). A critique of normative commitment in management research. *Management Research Review*, Vol. 40, N°5, pp. 517-537.

Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). Marketing Reseach : Méthodes de recherche et d'études en marketing. In *Post-Print* (halshs-00132470; Post-Print). HAL.

Krueger, N.F. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 18, N°1, pp. 5-20.

Mahé de Boislandelle, H. (2009), Vaincre les freins dans la transmission d'entreprise : Deuil, craintes, et ambiguïtés. *Management : Tensions d'aujourd'hui*, Editions Vuibert : Paris, pp. 73-82.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, Vol. 1, N°1, pp. 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, Vol. 78, N°4, pp. 538-551.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work : Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol. 27, N°5, pp. 665-683.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace : Toward a general model. *Human resource management review*, Vol. 11, N°3, pp. 299-326.



Mitchell R.K., Busenitz L., Lant T., McDougall P.P., Morse E.A., Smith J.B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 27, N°2, pp. 93-105.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.

Paillot, P., (1999). Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique. *Revue Internationale PME*, Vol. 12, N° 3, pp. 9-32.

Picard C., Thévenard-Puthod C. (2004). La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite. *Revue Internationale PME*, Vol. 17, No. 2, pp. 93-121.

Roussel, P., Durrieu, F., & Campoy, E. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*.

Ryan G., Power B. (2012), « Small Business Transfer Decisions: What Really Matter? Evidence from Ireland and Scotland », *Irish Journal of Management*, Vol. 31, N°2, pp. 99-125.

Sardeshmukh SR., Goldsby M., Smith RM. (2021) Are work stressors and emotional exhaustion driving exit intentions among business owners?, *Journal of Small Business Management*, Vol.59 N°4, pp. 544-574

Thévenard-Puthod, C., Picard, C., Chollet, B. (2014). Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne. *Management international*, Vol. 18, N°4, pp. 80-96.

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, Vol.48, N°1, pp. 159-205.

Van Teeffelen, L. (2010), Exploring success and failure in small firm business transfers.

Van Teeffelen, L., Uhlaner, L., Driessen, M. (2011). The importance of specific human capital, planning and familiarity in Dutch small firm ownership transfers: a seller's perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14, pp. 127-148.

Valéau, P. (2017). Les effets de l'engagement affectif, continu et normatif sur l'intention de rester dans le métier d'entrepreneur. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 16, N°3, pp. 83-106.

Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D.R., Cardon, M.S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, Vol.25, N°4, pp. 361-375.