



Les risques du processus entrepreneurial en PME

B. Deschamps, S. Geindre

► To cite this version:

B. Deschamps, S. Geindre. Les risques du processus entrepreneurial en PME. 2011, 24 p. halshs-00661565

HAL Id: halshs-00661565

<https://shs.hal.science/halshs-00661565>

Submitted on 20 Jan 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.A. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n°2011-11 E4

LES RISQUES DU PROCESSUS REPRENEURIAL EN PME

Sébastien GEINDRE
Bérangère DESCHAMPS



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2

150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9

Tél. : 04 76 63 53 84 Fax : 04 76 54 60 68



LES RISQUES DU PROCESSUS REPRENEURIAL EN PME

Bérangère DESCHAMPS

IAE Grenoble - CERAG UMR 5820 CNRS - Université de Grenoble
BP 47
38040 – Grenoble cedex 9
berangere.deschamps@iae-grenoble.fr

Sébastien GEINDRE

IAE Grenoble - CERAG UMR 5820 CNRS - Université de Grenoble
Site de Valence
51 rue B. de laffemas
26 000 Valence
sebastien.geindre@iae-grenoble.fr

LES RISQUES DU PROCESSUS REPRENEURIAL EN PME

Résumé :

L'objectif de l'article est de mieux identifier les risques relatifs au processus repreneurial dans sa phase amont (de la prise de décision de reprendre jusqu'à la signature du protocole d'accord). Les risques sont identifiés à partir de 7 cas d'entreprises en situation d'échec suite à leur reprise. L'inférence retenue est l'abduction. Nous montrons que ces risques semblent résulter de différentes incohérences entre l'état de quatre paramètres du projet de reprise : les aspirations du repreneur (A), ses compétences (Co), les caractéristiques de la cible (Ci) et les composantes environnementales (E).

Mots-clés : reprise d'entreprise, risque, processus, abduction

1 - Introduction

La prise de risque est un élément inhérent à la pratique entrepreneuriale¹. Son étude a donné lieu à de nombreuses publications abordant la question sous deux angles principaux. D'une part, il est étudié en tant que tel (risque que les clients n'achètent pas ce que l'entreprise propose, risque de subir un événement externe impossible à prévoir et à maîtriser, risque de ne pas rentabiliser son investissement – Forlani et Mullins, 2000, par exemple). D'autre part, les recherches s'intéressent à la manière dont l'entrepreneur l'appréhende (sa propension à prendre des risques et la perception qu'il s'en fait qui conditionnent son attitude face à celui-ci) (Brockhaus, 1980 ; Palich L, Bagby R., 1995 ; Cramer, Hartog, Jonker., Van Praag, 2002 ; Dubard Barbosa, 2007). Ces différentes recherches sont par ailleurs très largement circonscrites à la création (ou aux créateurs) d'entreprise et ce, bien que les pratiques entrepreneuriales soient diverses (création, reprise et intrapreneuriat (Parker, 2011)).

¹ Richard Cantillon est le premier auteur à associer l'entrepreneuriat au risque dans son ouvrage publié en 1734 (Bruyat, Julien, 2001).

Nous cherchons à élargir le champ d'analyse du risque entrepreneurial en l'étendant à une pratique moins abordée (la reprise) et en prenant comme angle d'analyse le processus entrepreneurial (Deschamps, 2002), c'est-à-dire l'action de reprendre et non pas l'attitude des individus repreneurs vis-à-vis du risque de reprendre. En effet, à notre connaissance, la littérature sur la reprise ne présente pas d'études spécifiques sur les risques et notre approche diffère des recherches qui consistent essentiellement à distinguer les modes d'entrée (création et reprise) en opposant l'attitude face aux risques des individus (Block, Thurik, et van der Zwan, 2010 ; Parker et Van Praag , 2010).

Ces auteurs estiment que la reprise d'entreprise est perçue par les entrepreneurs comme une pratique entrepreneuriale moins risquée. Le rapport de KPMG (2008) indique ainsi que le taux de survie des reprises est de 79% après 6 ans alors que celui des créations est de 50% des créations après 3 ans. Or ces données mesurent en réalité une forme d'échec –la cessation d'activité– (et non pas les risques à proprement parler). En pratique pourtant, la reprise est une activité à risque par son caractère intrinsèquement humain (Deschamps, 2002 ; Picard et Thévenard-Puthod 2004 ; Cadieux et Deschamps, 2011). Une reprise réussie doit, en effet, permettre au cédant et au repreneur d'atteindre dans des conditions satisfaisantes leurs objectifs personnels respectifs (efficacité du processus), tout en assurant la pérennité de l'entreprise. Cette triple exigence est susceptible d'accentuer les risques d'échec. Les motivations du cédant (Picard et Thévenard-Puthod, 2004) et du repreneur (Deschamps et Paturel, 2009) sans être forcément antagonistes, sont différentes et potentiellement susceptibles de fragiliser la reprise (prix de cession trop élevé, volonté de changement trop forte, etc.). L'arrivée d'un nouveau dirigeant est également de nature à déstabiliser une organisation, parfois au point de la détruire dans les cas extrêmes où les parties prenantes refusent de coopérer (Boussaguet, 2005).

L'objet de cet article est d'identifier les principaux types de risques afférents aux phases amont du processus entrepreneurial, de la prise de décision à la signature du protocole d'achat² (Deschamps, 2002). Nous interprétons ces risques comme la conséquence d'une absence de cohérence entre quatre facteurs essentiels du projet de reprise : les aspirations et les compétences du repreneur, les caractéristiques de la cible et les conditions dans l'environnement de l'entreprise. Notre raisonnement est construit par abduction et se fonde sur l'observation de sept cas d'entreprises reprises et en situation d'échec. Aussi commençons-nous par présenter notre démarche méthodologique et les cas qui ont guidé

² Les risques survenant après la signature et donc l'entrée officielle du repreneur dans la cible seront étudiés dans un autre article, les paramètres du risque étant multipliés. Voir Deschamps 2000 et 2002 sur les différentes phases du processus.

notre recherche. Dans un deuxième temps, nous définissons le risque (entrepreneurial, puis repreneurial). Enfin, nous illustrons les risques des différentes phases du processus repreneurial à partir des cas étudiés et cherchons, par abduction, à formuler des propositions relatives à leurs causes. Ces propositions ainsi rédigées sont séparées entre le processus de prise de décision et le processus de reprise.

2 - Le protocole de recherche

2.1 - Une démarche interprétativiste et abductive

Afin de faire émerger les différents risques dans un contexte de reprise d'entreprise, nous interrogeons en parallèle les littératures relatives au risque entrepreneurial et au processus repreneurial d'une part, et, d'autre part, les observations de sept reprises en situation d'échec. L'objectif est d'inférer par abduction des propositions relatives aux risques du processus. En effet, l'abduction est l'opération qui consiste à relier le résultat d'une observation empirique (result, Pierce (1878) aussi traduit par David (1999) par conséquence) à une règle (une connaissance) pour en faire émerger une hypothèse³. Ainsi, l'argument abductif débute par l'observation de certains faits et s'achève dans la supposition d'un principe général qui, s'il était vrai, expliquerait que les faits soient tels qu'ils sont (Pierce cité par Angué, 2009, p.70). Notre démarche vise donc à élaborer des propositions qui relient une règle générale (règle relative à l'absence de cohérence entre différents paramètres nécessaires au succès d'une reprise d'entreprise) à une conséquence (une situation d'échec).

Notre démarche s'inscrit dans un cadre interprétativiste, ce qui signifie que le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs se font de la réalité. L'enjeu n'est pas de mettre au jour la réalité, mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs (d'où la nécessité de saisir leurs intentions, leurs motivations, leurs attentes, leurs croyances) (Girod-Séville et Perret, 1999). Afin d'accéder à cette information, les données sont construites et interprétées à partir d'études de cas.

L'étude de cas est une stratégie de recherche adaptée dans les situations où une nouvelle perspective permet d'enrichir la vision d'un thème déjà étudié (Eisenhardt, 1989). Ainsi, selon Lewin et Johnston (1997) l'étude de cas est pertinente lorsqu'il s'agit d'étudier plus profondément une théorie courante ou de supporter, développer ou émettre des doutes sur

³ Le célèbre exemple de Peirce (1878) repris par Carontini (1990) ou David (1999) illustre ce point : ces haricots (que j'observe sur la table) sont blancs –le résultat du cas empirique– et on sait qu'il y a un sac qui contient des haricots blancs à proximité –la règle–, on émet donc la proposition suivante : ces haricots proviennent (probablement) du sac –le cas–.

des théories existantes. Ici, il s'agit d'affiner la connaissance relative aux premières phases du processus repreneurial en formulant des propositions relatives aux risques qui lui sont associés.

1.2. La description des cas interprétés

Le phénomène saillant que nous cherchons à comprendre est la mise en échec du processus repreneurial. Or paradoxalement, ce phénomène n'a pas été posé comme une condition de sélection des repreneurs rencontrés. L'accès à nos cas a, en effet, été motivé par une problématique liée au management de la reprise⁴ et c'est lors des entretiens que nous avons pris conscience d'observer, dans certains cas, des situations d'échec en cours (insatisfaction du repreneur, mise au jour de difficultés quotidiennes et stratégiques insurmontables, pression des parties prenantes). La notion d'échec est donc interprétée dans une perspective plus large que celle de la faillite ou de la revente contrainte de l'entreprise dans le prolongement des travaux de Ucbasaran, Westhead, Wright et Flores (2010). Traditionnellement, l'échec est défini en littérature dans sa considération financière (Shepherd, Wicklund, Haynie, 2009⁵ ; Cardon, Stevens et Potter, 2011). Or, Cardon et al (2011) expliquent que l'échec est avant tout interprété par celui qui le subit (est-il acceptable, explicable ? Puis-je tolérer de le subir à nouveau ?). L'échec d'une entreprise ne doit donc pas seulement être vu sous l'angle de la fermeture ou de la liquidation financière, mais aussi à travers ses conséquences sur l'entrepreneur et sa décision de faire survivre l'organisation ou de la fermer (Ucbasaran et al., 2010).

Dans notre démarche, l'échec, au sens large donc, apparaît comme un révélateur du (des) risque(s) pris par le repreneur. L'échec est interprété comme un symptôme d'un risque mal (ou non) appréhendé. Les caractéristiques des repreneurs, des entreprises reprises et de la nature de l'échec sont détaillées dans le tableau n°1. Il s'agit d'entreprises artisanales de moins de 10 salariés.

Tableau 1 – Caractéristiques des cas

Cas	Effectif repris	Métier	Profil du repreneur	Caractérisation de la situation d'échec
A	0	Boucherie	Reprise en couple (boucher + vendeuse)	Echec personnel, familial. PME : chute du CA, un seul salaire
B	12	Ingénierie bâtiment	Technicien	Echec personnel PME : difficultés dans la gestion du personnel,

⁴ Cf. Deschamps B. et Geindre S. (2009)

⁵ *Business failure occurs when a fall in revenues and/or rise in expenses are of such magnitude that the firm becomes insolvent and is unable to attract new debt or equity funding; consequently, it cannot continue to operate under the current ownership and management* » (p 2).

				baisse du CA
C	0	Commerce de vêtements	Femme au foyer, fille de commerçant	Echec personnel, financier. PME : Forte baisse du CA.
D	49	Mécanique générale	Ingénieur salarié grande entreprise, étranger au secteur	Echec personnel. Dépôt de bilan
E	6	Usinage de thermostats	Ingénieurs avec expérience grands comptes	Echec personnel. PME : Départ d'un des associés, baisse du CA, licenciements économiques
F	10	Menuiserie	Juriste, ancien conseiller en transmission reprise	Echec personnel, professionnel et social. PME : retard dans le BP, licenciements, réputation à reconstruire
G	9	VPC compléments alimentaires	Diplômée en économie, expérience en consultation	Echec personnel et professionnel PME : Licenciements, puis dépôt de bilan

Les cas sont construits à partir d'entretiens semi-directifs centrés, menés avec les repreneurs. Le guide d'entretien comporte six thèmes dont quatre sont utilisés ici : le profil du repreneur, le processus de reprise, les perspectives de l'entreprise, les perspectives de l'entrepreneur⁶. Les entretiens ont duré entre 1h30 et 3h⁷. Ils ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Les données collectées ont été analysées par thème. Ces données ont été complétées par des informations collectées au travers d'un questionnaire dont l'objet était d'identifier le type d'aides obtenues par les repreneurs. Ces informations avaient pour objet de mieux cerner le profil du repreneur, notamment au niveau de ses compétences, et leurs conséquences sur la gestion de sa reprise.

3 - Le risque

3.1 – Le risque entrepreneurial

Forlani et Mullins (2000) considèrent que le risque est une donnée à prendre en compte dans la décision d'entreprendre, au-delà de son seul rapport à la rentabilité d'un investissement (potentiellement risqué). Nous remarquons que le risque est rarement appréhendé dans la littérature entrepreneuriale comme un événement indépendant des caractéristiques de l'entrepreneur qui y est confronté. Est traitée plutôt la représentation du risque que s'en fait l'entrepreneur ; celle-ci dépendant à la fois de ses traits (sa propension au risque) et de l'analyse qu'il fait d'une situation donnée (sa perception) (Dubard Barbosa, 2007). Le risque est perçu comme plus ou moins grand selon l'individu (en fonction de sa propension à prendre des risques et de son analyse de la situation) (Simon, Houghton et Aquino, 1999). En ce sens, le risque est traité du point de vue de l'individu entrepreneur.

⁶ Les autres thèmes abordés concernent la problématique originelle de notre recherche dont les conclusions ne sont pas présentées dans cet article.

⁷ Dans trois cas (E, F et G), la complexité des cas et le déroulé des entretiens ont fait germer auprès des repreneurs interrogés des questionnements, qui ont nécessité des discussions ultérieures à l'enquête initiale (entre trois et dix entretiens).

Or, une situation peut être risquée indépendamment de l'individu qui y est confronté. Ainsi, par exemple, traverser une rue les yeux fermés pour gagner un pari peut provoquer un accident et est source de risque quel que soit l'individu qui traverse. Le risque est lié au processus. Sa mesure (la représentation qu'on s'en fait) dépend de l'individu.

C'est l'identification des risques liés au processus entrepreneurial que nous cherchons à identifier et non pas la mesure qu'en fait l'entrepreneur. De manière sous-jacente, le risque a été sous estimé par les repreneurs de nos cas. Nous considérons, en effet, que le risque est à l'origine de leur échec et ces échecs n'ont pas été prémédités.

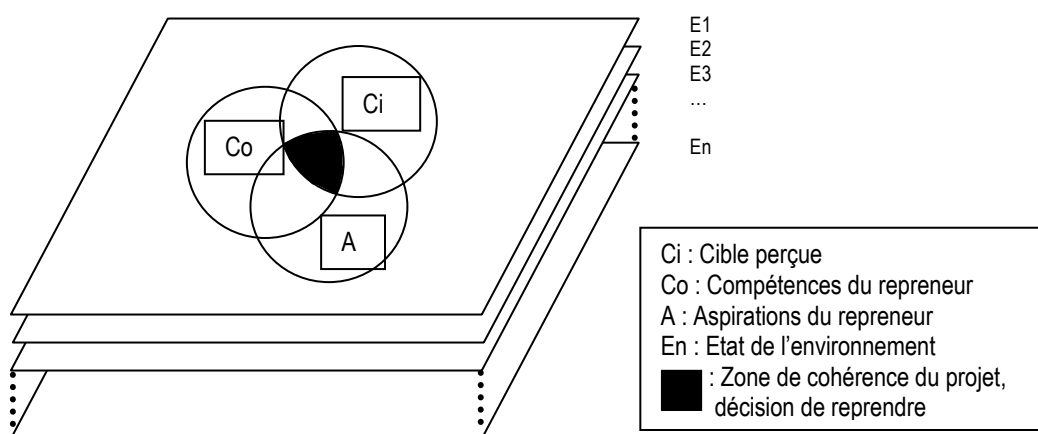
3.2 – Le risque entrepreneurial

Deschamps (2000) parle de risque d'échec de l'opération de reprise à plusieurs niveaux : lors du processus de décision (risque personnel de se tromper et donc d'échouer), lors du processus de reprise (échec et donc retour en arrière sur le processus en cas de mauvaise détection de cible, de mauvaise évaluation, de rupture de négociation, conduisant parfois à la remise en cause du projet même de reprise). L'auteur estime que certains risques entraînent plus de conséquences que d'autres selon le degré d'engagement de l'individu et sont perçus comme plus ou moins graves par l'individu. Ainsi, celui qui donne sa démission pour reprendre une entreprise parce qu'il pense avoir détecté l'entreprise qu'il recherchait subira l'échec éventuel de la négociation de manière plus brutale que celui qui évalue les opportunités de reprise les unes à la suite des autres sans s'engager davantage.

A l'image de Bruyat (1993) pour la création d'entreprise, une zone de cohérence du projet de reprise est élaborée : la signature de l'accord (finalité des deux premières phases du processus entrepreneurial) ne se produit que s'il existe une cohérence entre plusieurs paramètres décrits par Deschamps et Paturel (2009). Une fois prise la décision de reprendre, le candidat repreneur doit la valider dans les faits en trouvant une entreprise cible adéquate. D'après les auteurs, cette confirmation se révèle à travers la conjonction favorable de trois éléments : (1) ses compétences et ressources (C) c'est-à-dire ce qu'il est, et peut faire ; (2) ses aspirations (A), c'est-à-dire ce qu'il pense, ou souhaite pouvoir réaliser au travers de son projet de reprise ; (3) et les cibles à vendre (CV). Dans ce modèle, la dimension environnement est associée aux « cibles à vendre » et est séparée en environnement global, local et spécifique au secteur d'activité de la cible. Il nous semble pourtant pertinent d'en faire une variable à part entière, considérant l'environnement à la fois dans son aspect global et dans sa composante contextuelle (Delmar et Davidson, 2000). L'environnement affecte à la fois l'individu et l'entreprise. Déjà en 1984, Kent notaient cette double influence.

Aussi, modifions-nous légèrement le modèle et donc la zone de cohérence du repreneur proposés par Deschamps et Paturel (2009). Les quatre composantes que nous suggérons sont les aspirations du candidat repreneur (A), ses ressources et compétences (Co), les cibles (Ci) et l'environnement (E). La nature de l'environnement dépend de multiples facteurs (concurrence, politiques publiques, contexte régional, situation économique d'une ville,...) susceptibles d'être dans différents états. Afin de représenter le caractère infini des conditions de l'environnement, nous le représentons sous la forme d'un plan mathématique (E_i , où $i = 1$ à n). [Cf. figure 1].

Figure 1 : Zone de cohérence des paramètres de la prise de décision de reprendre



Il y a cohérence du projet de reprise d'une PME si l'adéquation est satisfaisante entre la cible identifiée (Ci), les aspirations du repreneur (A), ses compétences et ressources (Co), dans un contexte donné au moment de la décision. Cet environnement (E), perçu comme favorable, constitue le quatrième élément de la prise de décision du candidat repreneur. Le candidat recherche une harmonie entre « ce qu'il est », « ce qu'il veut être », « ce que l'entreprise est » et ce que « l'environnement lui offre ». Le repreneur signe (donc s'engage définitivement) lorsque ces différents paramètres sont perçus comme entrant dans une zone de cohérence. Comme ces composants sont soumis à l'interprétation des acteurs concernés, la zone de cohérence engageant la prise de décision vers la reprise est susceptible d'être biaisée. Or selon nous, c'est lorsqu'il y a absence de cohérence entre les différents paramètres que naît le risque. C'est à partir de cette règle que nous allons interpréter nos cas, en la reliant à nos résultats d'observation (des reprises en situation d'échec) et ainsi, procéder par abduction.

4 - Les risques inhérents au processus de prise de décision

Deschamps (2002) explique que le processus de prise de décision commence lorsque le futur repreneur réfléchit aux perspectives qui s'offrent à lui en termes de changement

professionnel (3.1). Aucun engagement ne sera pris tant qu'un élément ne déclenchera pas la décision (3.2). Lors de la prise de décision, deux ou trois paramètres de la zone de cohérence sont concernés, puisque, d'une part, le repreneur peut ne pas avoir encore trouvé la cible - il l'a imaginée lors de la maturation de son projet ; et, d'autre part, l'environnement n'interfère pas forcément.

4.1 – Les risques présents au stade de la réflexion

Qu'il soit salarié, ou en recherche d'emploi⁸, qu'il souhaite reprendre ou qu'il soit contraint (pour éviter la fermeture de l'entreprise), la reprise d'une PME se présente comme une possibilité d'évolution de carrière. Le futur repreneur clarifie ses objectifs, ses attentes personnelles et les confronte à différents projets (création, reprise, recherche d'emploi, etc.). Pour cela, le candidat à la reprise délimite les moyens, ressources et compétences à mobiliser pour réussir (Deschamps et Paturel, 2009). Dans cette phase du processus, on pourrait considérer que les risques d'échec sont nuls puisque la reprise n'est pas encore amorcée. Pourtant, ce travail sur les attentes et les moyens s'avère essentiel pour la phase suivante du processus repreneurial (recherche et ciblage). A ce stade, une erreur sur les conditions initiales de la situation du repreneur peut conditionner un échec de la reprise. Les premiers gestes, et donc engagements, vers la reprise (une démission, une première rencontre) sont déterminants pour l'individu (Ashforth, 2001) et amorce un processus individuel, duquel le candidat repreneur pourra se désengager au besoin, mais non sans séquelles (Cadieux et Deschamps, 2011).

Cas A : la reprise en couple d'un fonds de commerce

Boucher de formation, Albert n'a, jusqu'à la reprise, exercé son métier qu'en grande surface. A 30 ans, il réalise son rêve : ouvrir sa propre boucherie. Accompagné de son épouse (jusqu'alors vendeuse en boulangerie), Albert reprend un fonds de commerce de traiteur. La réalité se révèle décevante : l'épouse a du mal à appréhender le métier, qui va bien au-delà de celui de vendeuse et déplore tout le nettoyage quotidien à effectuer ; le couple présente de réelles lacunes en gestion, en techniques commerciales et ne sait pas à quel prix vendre ses produits ; en outre, le déclin commercial de la ville a été sous-estimé. La gestion de la boucherie en pâtit et, plus d'un an après la reprise, le commerce ne permet pas au couple de dégager un salaire décent. Il travaille plus que prévu et a du mal à équilibrer vie privée (deux jeunes enfants) et vie professionnelle. Le boucher ne parvient pas à fidéliser les clients ou à dégager du temps pour observer la concurrence (autres

⁸ On peut imaginer d'autres cas de figure : dirigeant, retraité, étudiant mais les observations sont plus rares.

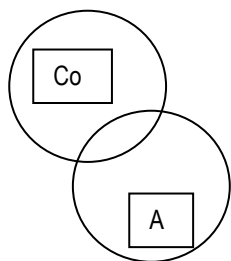
bouchers, marchés bihebdomadaires à proximité de la boutique). Déçus et démotivés, Albert et sa femme se sentent dans une impasse : continuer sur cette voie semble difficile, se séparer de l'activité paraît peu pertinent dans le contexte actuel, prendre un emploi de vendeuse dans une autre boutique pour l'épouse assainirait les finances personnelles du couple, mais générerait un manque de main d'œuvre dans la boucherie.

➔ Proposition 1 : l'échec est dû à un décalage entre les aspirations et les compétences du repreneur du fait d'une mauvaise évaluation de ces paramètres (motivations et attentes, moyens, ressources et compétences mobilisables). [Le risque de mauvaise évaluation des conditions initiales A et Co] (cf. figure 2).

➔ Proposition 1 bis : l'échec est dû à un décalage entre les paramètres du repreneur, de la cible et de l'environnement de la cible du fait d'une mauvaise évaluation de l'environnement. [Le risque de mauvaise évaluation de la condition initiale E]

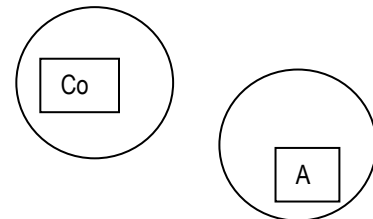
Figure 2 : Risque lié à une mauvaise évaluation des compétences et aspirations

Situation perçue par le repreneur



➔ Projection possible vers projet

Situation (à risque) réinterprétée
a posteriori par le repreneur



Le cas A illustre le risque de mauvaise évaluation des conditions initiales : ce couple s'est trompé sur l'exercice du métier en propre (sous-estimation des compétences nécessaires et de l'ampleur de l'implication dans la gestion d'un commerce, inadéquation à la situation de famille). Le décalage entre les aspirations et ce qu'exige la gestion de son commerce pèse sur la pérennité même du projet. Dans ce cas, ce risque est augmenté par les menaces repérées ex-post dans l'environnement (concurrence et déclin de la ville) qui accroissent l'écart entre les compétences nécessaires pour gérer cette situation critique et les aspirations du repreneur.

4.2 – Les risques générés par l'élément déclencheur à la décision de reprendre

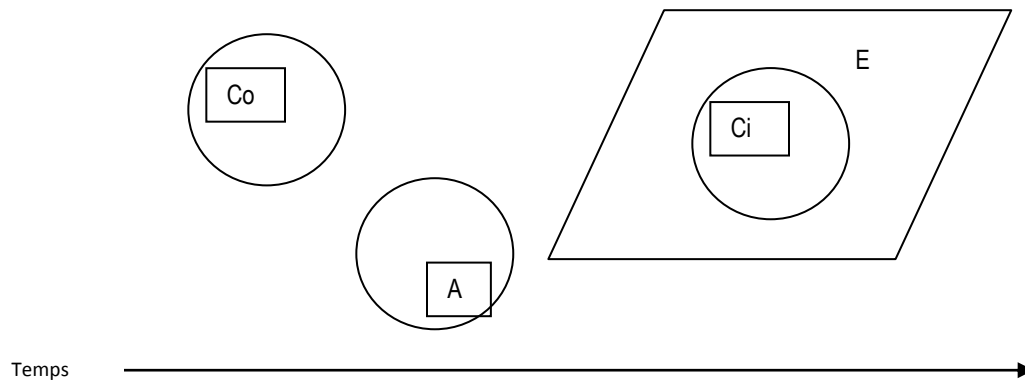
Le second élément caractérisant le processus de prise de décision est l'élément déclencheur, c'est-à-dire l'événement qui va provoquer la quête d'une entreprise cible avec une volonté réelle de faire aboutir le projet (Deschamps, 2002). Il va s'agir d'un événement relatif au futur repreneur que ce soit dans la sphère personnelle (divorce, âge, action d'un proche, etc.) ou professionnelle (licenciement, mise en place d'une cellule de reclassement par son employeur, etc.) ou l'émergence d'une opportunité (une entreprise en vente) (Deschamps et Paturel, 2009). Cet événement s'impose à lui. Le risque lié à ce « signal » réside dans sa temporalité. L'événement provoque-t-il le déclenchement des actions (c'est-à-dire l'orientation vers la reprise d'une PME) au moment opportun ? Les différentes phases du processus de reprise sont moins linéaires qu'il n'y paraît (Deschamps, 2002 ; Picard, Thévenard-Puthod, 2004), et ce signal peut arriver trop tôt et conditionner une reprise dans de mauvaises conditions, le travail de réflexion ayant été négligé.

Cas B : la reprise par un salarié « contraint » pour éviter la fermeture de l'entreprise

Bernard est responsable de l'activité « petits devis » d'un cabinet d'ingénierie spécialisé dans le bâtiment. Salarié depuis une quinzaine d'années, il collabore avec un responsable « gros œuvre », neveu du dirigeant de l'entreprise. Depuis son embauche, ce dernier a toujours été pressenti comme le futur repreneur de l'entreprise. Le patron, âgé de 63 ans, tarde à lui laisser la place. Exaspéré et considérant avoir trop attendu, après une longue période de conflits, le neveu démissionne. Le dirigeant se tourne alors vers ses concurrents pour céder son affaire, sans succès. Il voit arriver la perspective de la fermeture de son entreprise car, suite à des problèmes de santé, il est pressé par le temps et a besoin de se désengager rapidement. En ultime solution, il propose la direction de son entreprise à Bernard qui, jusque-là, ne s'était jamais manifesté, ne se sentant pas l'âme d'un dirigeant. Cependant, pour sauver son emploi et celui de ses collègues, Bernard se résigne. C'est pour lui un échec car il est aujourd'hui malheureux et dépassé.

➔ Proposition 2 : l'échec est dû à un décalage entre les aspirations et les compétences du repreneur, et l'environnement de la cible. La mauvaise temporalité dans la survenue de l'événement déclencheur (une cible se présente ou les conditions dans l'environnement sont favorables) entraîne une prise de décision sans vérifier que les caractéristiques (Aspirations / Compétences) du repreneur soient compatibles entre elles et avec le projet. [Le risque de temporalité de l'événement déclencheur] (Cf. figure 3).

Figure 3 : risque lié à une mauvaise temporalité de l'événement déclencheur



L'élément déclencheur place l'individu dans un environnement « plausible », mais qui ne lui correspond, en fait, pas : Bernard reprend pour de mauvaises raisons : sans lui, personne n'assure la suite. Il ne pense pas avoir la capacité de diriger une entreprise et n'en exprime pas le souhait. Les aspirations sont manquantes. Il n'a pas validé si la conjonction entre ses aspirations et compétences et les exigences de la situation était satisfaisante ($E + Ci$). Pris par le temps, il accepte en espérant qu'il se fera à la situation, mais ce ne sera pas le cas. Ce risque lié à l'élément déclencheur est conséquent à la phase de réflexion : la perspective d'un licenciement presse Bernard et le conduit à reprendre alors qu'un minimum de réflexion sur lui-même l'en aurait dissuadé (le risque 2 conduit à l'échec car il révèle le risque 1 –lié à la mauvaise évaluation des conditions initiales, ici les aspirations –).

Lorsque l'individu a intégré l'idée de reprendre une entreprise et a fait sien ce projet, qu'il sent que le moment est venu, alors démarre la phase de recherche d'une cible.

5 - Les risques inhérents au processus d'approche

Cette deuxième phase du processus global se décompose en trois étapes : la recherche et la détection de la cible (4.1), son analyse (4.2) et la négociation et la signature (4.3).

5.1 – Les risques de la recherche de cible

Les problèmes relatifs à la phase de recherche sont liés à la définition des critères de ciblage (secteur, localisation, taille, montant, etc.) et à la qualité des interlocuteurs mobilisés pour identifier la cible. Les critères doivent aiguiller le futur repreneur vers des opportunités. Ils doivent être précis, mais pas fermés (au risque d'une recherche longue, à l'issue incertaine, ou dans le cas de la découverte de la cible « idéale », de ne pas être capable de prise de recul au moment de la négociation). Ils doivent être en cohérence avec les capacités du repreneur.

Suite à un divorce, Corinne se retrouve à la tête d'un petit pécule et face à la nécessité de retrouver un emploi. Rapidement elle souhaite « avoir son affaire » et se met en quête d'un commerce à reprendre. Sans critère *a priori* en dehors du montant de la transaction, elle charge en septembre une agence immobilière de lui trouver un commerce à reprendre. Un magasin de vêtements lui est proposé en décembre. La vente est signée en février. Le choix est validé avec la certitude de bien connaître le secteur (en tant que consommatrice) et le fait d'avoir eu des parents commerçants. Au final, la localisation géographique du commerce n'est pas idéale (rue circulante), l'offre de commerce et la cible ne correspondent pas à ce qu'elle aimerait proposer. Elle doit gérer des relations avec des fournisseurs étrangers mais ne parle pas anglais. Elle réalise que la concurrence des chaînes est rude pour les commerces indépendants. Aujourd'hui, la fréquentation est en forte baisse et le chiffre d'affaires a diminué de moitié. L'entreprise souffre d'un déficit de réputation, a du mal à attirer de nouvelles clientes. Corinne ne parvient pas à dégager un salaire et doit refinancer personnellement l'entreprise, en plus du découvert accordé par sa banque.

Dans ce cas, le seul critère significatif (au-delà du fait de reprendre un commerce) établi par la dirigeante était relatif au montant de la transaction. L'agent immobilier a rempli sa mission, mais la mandatrice a confié une mauvaise mission. Ce cas illustre une situation de surestimation des compétences du repreneur (risque 1) et une sous-estimation de l'importance des critères de choix de sa cible.

➔ Proposition 3 : l'échec s'explique par une défaillance dans la définition du projet. La mauvaise définition des critères de ciblage constitue un risque de décalage dans la zone de cohérence (mauvaise sélection de la variable C_i). [Le risque de mauvaise définition des critères de ciblage] (Cf. figure 4).

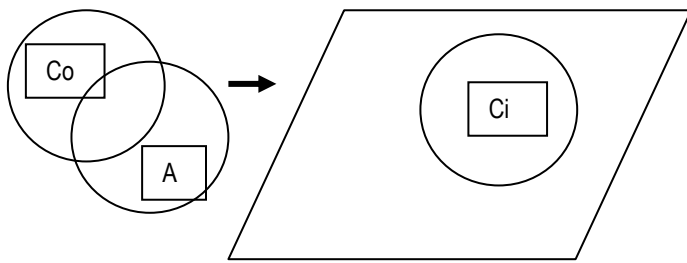
Dans le cas de Corinne, certes la décision n'a pas été mûrement réfléchie, mais la rencontre de Corinne avec cette cible n'aurait jamais dû se produire. Il ne s'agit pas d'un problème d'évaluation de la cible, mais de type de cible visée. Il existe un décalage de « plan » au sens mathématique. L'environnement ne correspond pas à Corinne, elle n'est pas faite pour ce type de cible. Ce cas montre de surcroît que les risques peuvent se cumuler : le risque de mal évaluer si elle est capable (ou non) de reprendre un commerce, le risque de mal choisir la cible qui nous intéresse ici auquel s'ajoute celui de mal l'évaluer financièrement.

Figure 4 : Risque de mal définir les critères de ciblage de l'entreprise à reprendre

Situation idéale (perçue comme telle)

Situation réelle (à risque)

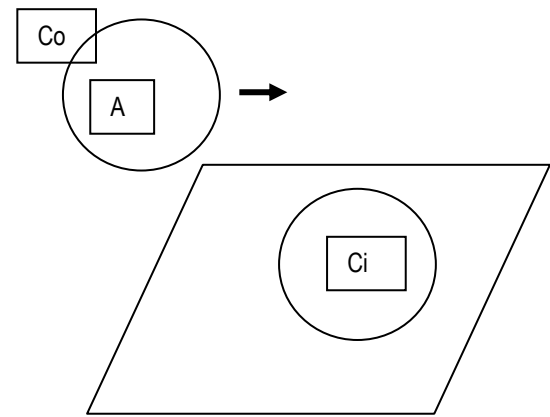




Le projet et la cible sont sur le bon plan (bonne dimension)
(La cohérence future est possible)

(cohérence

la



Le plan est perçu comme bon à tort

future impossible). L'environnement (dont
cible) n'est pas dans le plan adéquat

5.2 – Les risques de l'analyse de la cible

Ces risques présentent un grand danger pour le repreneur car à partir du moment où une cible a été identifiée, le processus de reprise se superpose au processus de transmission (Cadieux et Brouard, 2009), ce qui accroît sa complexité. A ce stade, le processus entrepreneurial implique le cédant. Les origines du risque lié à l'analyse peuvent donc être soit inhérentes au repreneur (mauvaise évaluation), soit imputables au cédant (il bénéficie d'une asymétrie informationnelle qui peut déboucher sur un comportement opportuniste de type sélection adverse ou risque moral (Akerlof, 1974)) ; les deux risques n'étant pas exclusifs.

Les observations de cette phase d'analyse nous conduisent à définir plusieurs cas de figure. Nous proposons un raisonnement par analogie où nous considérons que l'objectif de la phase d'analyse consiste pour le repreneur à produire une « vision » la plus juste possible de la cible. Nous identifions alors plusieurs symptômes et plusieurs pathologies associées. Ainsi, nous abordons la myopie et l'hypermétropie entrepreneuriale. Dans les cas les plus sévères, la myopie tourne à l'aveuglement ou à la cécité (on ne regarde pas ou on ne peut pas regarder, donc on ne voit pas). Ces cas concernent les processus où le repreneur ne met pas tout en œuvre pour évaluer la cible soit par incompetence (la sienne ou celle des évaluateurs), soit par excès de confiance (biais décrit dans Simon et al (1999) comme un facteur troublant la perception du risque). Dans les deux cas, le risque est maximal si le cédant est opportuniste. Lorsque la tromperie est manifeste, la compétence du repreneur n'est pas forcément en cause. Il ne voit pas car l'image a été brouillée. La tromperie du

cédant entraîne chez le repreneur de l'astigmatie⁹, c'est-à-dire que la vision d'un point précis est rendue floue.

Cas D : une entreprise qui repose sur le cédant

Avant de prendre la décision d'acquérir une entreprise de mécanique générale, Denis s'installe trois mois dans la cible pour étudier le dossier de rachat en profondeur. A l'issue de cette période d'observation, après s'être fait une opinion sur la structure des clients, sur l'activité de l'entreprise, à laquelle il est étranger, après avoir rencontré les salariés, et s'être assuré de la collaboration future de l'adjoint du cédant, il fait une proposition de rachat. Six mois plus tard, seul à la direction de la firme, il se rend compte que l'activité est saisonnière (ce qu'il n'avait pas décelé) et surtout qu'il manque de crédibilité auprès de ses collaborateurs ou des ses clients. La phrase « avant ça ne se serait pas passé comme cela » est fréquente. Il se rend compte que, fort de ces trois mois passés aux côtés du cédant à étudier le contexte de l'entreprise, il n'avait pas pris conscience du poids du cédant dans l'affaire.

Denis a sous-estimé l'adéquation repreneur / projet (risque 1) et a été convaincu par le caractère sain de l'affaire, sans repérer qu'elle reposait sur le cédant. L'échec s'explique par une réflexion à court terme, c'est-à-dire qu'il se concentre sur la situation actuelle de l'entreprise et ne se préoccupe pas de la vision à moyen / long terme (vision floue). On parlera de myopie entrepreneuriale.

➔ Proposition 4a : L'échec s'explique par une myopie entrepreneuriale (qui apparaît quand l'évaluation est fondée sur la situation favorable actuelle). Elle réduit la capacité d'interprétation des conditions d'exercice à moyen/long terme. La cible est mal évaluée, la cohérence des paramètres est trompeuse. [Le risque de mauvaise évaluation de la cible : poids trop important accordé à la situation actuelle]

Cas E : une reprise à deux, difficile avec le cédant

Etienne (36 ans) et un collègue (46 ans), ingénieurs de formation, sont lassés de leur travail de chef de projet dans une grande entreprise. Ils décident de changer de vie professionnelle. La famille d'Etienne est amie avec un dirigeant d'une entreprise de 5 personnes, proche de la retraite. C'est l'opportunité cherchée par les deux collègues. Comme le cédant est un ami de la famille, les procédures d'audit préalable au rachat vont très vite : ils disposent des bilans des années précédentes montrant une situation financière intéressante ; ils font

⁹ Cette pathologie pouvant se superposer à la myopie.

confiance au cédant sur la composition du portefeuille clients ; ils se basent sur l'évaluation de l'expert comptable du cédant (qui devient le leur) pour déterminer le prix d'acquisition ; ils signent le protocole avec l'avocat du cédant. Une fois l'accord signé, les repreneurs sont présentés aux salariés et découvrent qu'une personne est en maladie longue durée depuis 6 mois. L'entreprise travaillait pour trois grands clients de l'électroménager, dont l'un d'entre eux a cessé toute relation commerciale avec l'entreprise reprise. Une investigation rapide leur apprend que des défauts de qualité dans les pièces fabriquées et livrées ont entraîné un litige commercial conséquent et une perte de chiffre d'affaires. Le licenciement d'une salariée pour baisse d'activité 3 mois après le rachat, puis d'une deuxième employée 6 mois plus tard sont inévitables. Deux ans après la reprise, les repreneurs n'ont plus qu'une seule employée à la production. Ils ont bataillé pour résoudre les problèmes de défection des produits vendus, mais n'ont toujours pas retravaillé sainement avec ce client. Ils mènent une action juridique contre le cédant. La trésorerie est faible, la situation les empêche de se rémunérer. L'un d'eux va se retirer de l'affaire.

L'échec est illustré ici par l'aveuglement. L'évaluation porte sur des éléments partiels, faux, ou mesurés par le cédant ou son entourage. La vision de l'entreprise est celle du cédant (ou de son entourage), pas celle du repreneur. L'image de la cible est « racontée » au repreneur (Etienne ne voit pas par lui-même). A fortiori, les repreneurs ont tellement confiance en cet ami cédant, qu'ils n'ont pas entrevu de quelconques complications, ce qui explique qu'ils aient retenu l'avocat et l'expert-comptable du cédant pour les conseiller eux-mêmes.

➔ Proposition 4b : l'échec s'explique par un aveuglement entrepreneurial (matérialisé par une évaluation fondée sur une information parcellaire ou faussée). Cela rend impossible l'évaluation de la cible. La cible est mal évaluée, la zone de cohérence est faussée. [Le risque de mauvaise évaluation de la cible : tous les paramètres de la cible n'ont pas été étudiés sérieusement]

Cas F : une reprise à deux d'une entreprise en déclin, aux complications cachées

Fabrice, 40 ans, juriste de formation, fils et frère d'avocats, a été conseiller financier haut de bilan sur des opérations de fusion acquisition, avant d'occuper le poste de responsable du service des transmissions reprises dans une CCI. A ce titre, il accompagne des opérations de reprise de A à Z, soutenant cédant ou repreneur, selon ses mandats. A l'occasion d'un projet, il met en relation un repreneur potentiel ayant un projet de reprise relativement précis et un cédant désireux de vendre depuis 6 mois environ. L'intérêt de ce repreneur va grandissant pour cette cible car il y pressent un potentiel de développement

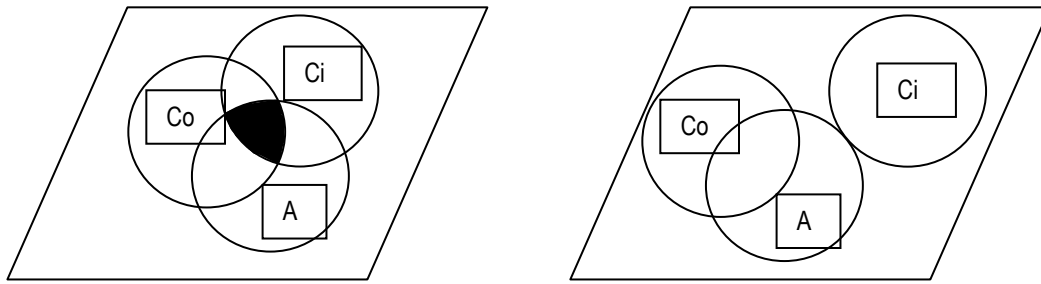
important : le cédant a inventé une machine (garantie par un dépôt de brevet) unique de fabrication de menuiserie, assurant un avantage concurrentiel certain à l'entreprise (selon le candidat repreneur), mais inexploité jusque là. De profil technique, il refuse de se lancer seul dans l'aventure, malgré l'intérêt que l'entreprise présente pour lui. Il propose alors une association à son interlocuteur de la CCI. Fabrice pressent également très vite le potentiel de l'entreprise. Les perspectives de croissance de la cible au regard de son positionnement sur son marché et son secteur enthousiasment les deux associés. Toutefois, les relations avec le cédant manquent de confiance. Celui-ci divulgue au compte goutte les informations stratégiques. Plus d'une fois, l'opération est proche de l'avortement, mais les repreneurs s'appuient sur un élément nouveau les faisant espérer. Les négociations prennent du temps. Les repreneurs s'assurent à travers un document écrit, garanti par le commissaire aux comptes du vendeur, du maintien de trois grands clients générant 60 % du CA et de la promesse de nouveaux clients récemment démarchés. Cette clause justifie le prix d'achat conséquent (1 million d'€). Le lendemain de la signature, les associés repreneurs découvrent que : les clients ne souhaitent plus travailler avec la cible et se plaignent du service assuré jusqu'alors ; les prospects n'existent pas (le commissaire aux comptes a signé un faux document) ; un salarié a démissionné une semaine avant la signature entraînant une perte de 10 % de l'effectif repris ; le climat social avait été saboté par le cédant qui avait annoncé que les repreneurs allaient délocaliser la production en Asie et donc licencier les salariés ; le cédant ne les accompagnerait pas.

Dans ce cas, les repreneurs sont séduits par le potentiel de la structure. Ils ont conscience que la situation actuelle est floue - flou entretenu par un cédant malhonnête qui cache des éléments ou les déforme. Mais, malgré les risques sur la situation réelle, les repreneurs signent pour bénéficier des avantages à terme qu'ils entrevoient (excès d'enthousiasme lié aux perspectives, on voit loin mais la vision de près est floue). On observe ici la pathologie « inverse » à la myopie : l'hypermétropie. La vision de loin est excellente, mais les objets proches sont flous. Cela concerne le cas des reprises motivées par la valorisation excessive des perspectives et/ou la minimisation de l'importance de la situation actuelle. Par ailleurs en modifiant certains paramètres, le repreneur ajoute un effet d'astigmatie à l'hypermétropie.

➔ Proposition 4c : l'échec s'explique par l'hypermétropie entrepreneuriale (caractéristique d'une évaluation fondée sur une perspective à moyen / long terme excessivement séduisante). Elle réduit la capacité d'interprétation des conditions initiales. La cible est mal évaluée, la cohérence est trompeuse. [Le risque de mauvaise évaluation de la cible : poids trop important accordé à la situation future]

Figure 5 : risque de mauvaise évaluation de la cible

Situation idéale (perçue comme telle) situation réelle (à risque)



Dans les trois cas (4a, b, c) l'échec est lié à une mauvaise évaluation de la cible (importance trop grande apportée à la situation actuelle, ou au contraire passée, ou éléments non étudiés). Elle est donc perçue à tort comme étant en cohérence avec les aspirations et les compétences du repreneur. Quelle que soit la pathologie (myopie, aveuglement, hypermétropie, astigmatie), la réalité de la cible est en décalage avec la vision perçue. Les arguments sur lesquels se fonde la réflexion du candidat repreneur sont faussés.

Entre l'analyse de la cible et la négociation du rachat, se trouve la recherche de financement. A cette étape, le risque associé est celui de ne pas trouver les ressources permettant d'assurer la suite de la transaction. Le risque de stopper là le processus de reprise existe. Cependant, il est lié au risque 1, celui de l'évaluation des ressources et compétences du repreneur au regard de la définition d'un projet de reprise, donc d'un projet de cible compatible.

5.3 – Les risques générés par la négociation et la signature

La dernière phase du processus d'approche concerne la négociation et la signature de la vente. A ce stade, la cible est validée par le repreneur comme correspondant à ses attentes, mais il reste à discuter des conditions d'obtention de celle-ci. Cette phase et les deux précédentes (ciblage et évaluation) sont liées dans la mesure où la valorisation financière de l'entreprise et les risques que le repreneur cherche à encadrer dans le contrat de vente dépendent directement de l'évaluation qu'il a faite ou qui lui est proposée (Deschamps et Paturel, 2009). Il s'agit donc ici d'un risque sur le contenu du contrat, et/ou sur les acteurs qui interfèrent dans le face à face entre le cédant et le repreneur (notaire, avocat, expert comptable sont les plus courants). En outre, l'idéalisation du ciblage peut inhiber les capacités de négociation ou conduire à accepter certaines clauses, ou un prix, introduisant un risque pour le repreneur.

Cas G : une reprise tardive d'une entreprise au résultat négatif

Gladys, 38 ans, est diplômée en économie. Après une expérience en tant que chef de produit d'une grande marque de textile, elle intègre deux grands cabinets d'audit, en tant que responsable des acquisitions. Forte de son expérience en conseil, elle souhaite à son tour acquérir une entreprise. Après un processus de recherche structuré, elle détecte une cible. La phase d'études révèle un prix d'acquisition trop élevé, incompatible avec ses ressources. D'autres cibles sont identifiées mais l'intérêt pour le secteur d'activité de la première est toujours très fort. Gladys formule alors une nouvelle proposition plus basse, mais encore élevée au regard de ses ressources personnelles. Celle-ci est acceptée. Auparavant, elle fait réaliser un audit d'acquisition auprès de KPMG qui estime un résultat négatif à mi-bilan. Elle explique la situation par le désengagement progressif de la cédante. La transaction se conclut non sans avoir surmonté de nombreux obstacles devant la frilosité des financeurs. Peu après la signature, Gladys constate que le compte de résultat affiche une perte trois fois supérieure à celle prévue par l'audit d'acquisition. Or, le protocole d'accord signé ne comporte pas de clauses ajustant le prix d'acquisition aux résultats réels.

Ce cas illustre les difficultés liées à l'évaluation, la négociation et la signature. Gladys est tellement séduite par l'entreprise, dont le secteur correspond parfaitement à ses critères, qu'elle accepte d'en payer un prix excessif. Trop envieuse de cette cible, elle n'est pas en capacité sereine de négocier. Au demeurant, au vu de l'audit préalable, il aurait été essentiel d'indexer le prix sur le résultat afin de se protéger. Aucun garde-fou, n'est mis en place.

➔ Proposition 5a : l'échec s'explique par l'envie excessive d'obtenir la cible. La capacité de négociation du repreneur est réduite (acceptation d'un prix trop élevé ou non proposition de clause protectrice). La capacité à attirer Ci dans la zone de cohérence est amoindrie et provoque une réévaluation de A et de Co (on est prêt à payer plus, même si on aspirait à payer moins). [Le risque de négociation : envie trop importante pour une cible] (Cf. figure 6).

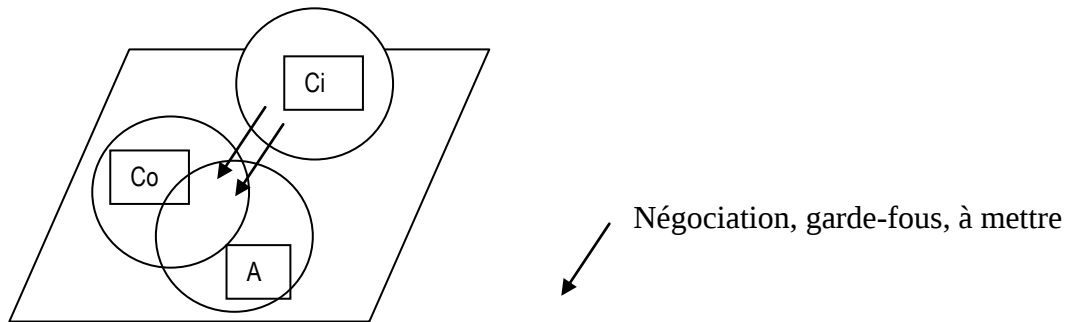
➔ Proposition 5b : l'échec s'explique également par une absence de garde-fous suffisants (avocat, notaire, autres experts, clauses protectrices) empêchant de se prémunir des risques minimaux liés à la négociation. [Le risque de négociation : absence de garde fous]

Dans le cas E, outre le risque pris en travaillant directement avec l'équipe de conseillers du cédant (expert comptable et avocat), le contrat ne comportait pas de garanties d'actif et de passif, autre illustration du risque 5b. Dans le cas F, la transition entre le cédant et les

repreneurs n'a pas réellement lieu, bien qu'elle ait été prévue à l'oral pour une période de six mois (risque 5b). Les risques 5a et 5b ne sont pas liés à un problème d'évaluation de la cible comme dans les cas 4. La cible est perçue comme en dehors de la zone de cohérence (trop chère par exemple), mais les entrepreneurs ne se protègent pas de ce risque en ne mettant pas en place des tactiques correctrices (l'envie excessive idéalise la capacité du entrepreneur à se refaire une fois dans les murs, absence de garde fous).

Figure 6 : le risque de la négociation

Situation perçue comme non idéale, nécessitant correction, mais non corrigée



Qu'il s'agisse d'être en mauvaise position pour négocier (parce que le candidat veut l'entreprise), ou que le entrepreneur soit entouré de conseillers décevants, le risque se présente de la même manière : le décalage est perçu mais le entrepreneur se place dans une situation où il n'a pas la capacité d'exercer les forces (garde fous, négociation), qui permettraient de rapprocher la cible de la zone de cohérence. Alors que pour les risques de type 4, l'écart n'est pas perçu et le candidat considère comme vrai ce qu'il pense.

6 – Conclusion

Le nombre de PME reprises annuellement en France oscillerait selon les sources entre 40 000 et 70 000 unités (Oséo, 2005 ; KPMG, 2008). On peut ainsi estimer entre 300 000 et 400 000 le nombre d'emplois à sauvegarder. Si les différentes étapes du processus entrepreneurial sont désormais assez bien identifiées, les risques inhérents demeurent importants et par conséquent sources d'échec. Oséo estime ainsi que 21% des entreprises reprises sont en échec après 6 ans d'activité. Or, au-delà des cas les plus visibles (faillite, liquidation) qui traduisent un échec économique et social, l'échec personnel des repreneurs reste à prendre en compte dans l'évaluation et la prise en compte du processus entrepreneurial.

L'objectif de cette recherche est de mettre au jour les principaux risques à l'origine des échecs du processus entrepreneurial. A partir d'une démarche abductive fondée sur sept études de cas, et la littérature relative au risque entrepreneurial et au processus entrepreneurial, nous formulons neuf propositions d'identification des risques. Partant du postulat qu'une opération de reprise est conditionnée par la mise en cohérence de quatre facteurs essentiels (les aspirations et compétences du repreneur, les caractéristiques de la cible et les conditions de l'environnement), nous interprétons le risque comme le résultat d'une situation où il y a incohérence entre ces facteurs et ce, que cette situation soit perçue ou non.

Cette approche permet de mettre au jour les risques liés au processus indépendamment de la capacité et/ou de la volonté des entrepreneurs de les assumer (l'attitude face au risque de l'entrepreneur). Dans les cas observés, soit les risques ont été pris en connaissance de cause et, au final à tort, puisqu'il y a échec de ce fait, soit ils n'ont pas été identifiés. Ce point ouvre donc cette recherche vers une autre piste liée au processus de décision du repreneur et notamment aux rôles des biais dans l'évaluation des critères de décision.

Ce travail si incomplet soit-il (nous ne prétendons pas à l'exhaustivité du recensement des risques du processus entrepreneurial) permet, d'un point de vue théorique, d'enrichir la connaissance du processus entrepreneurial et notamment du risque associé. D'un point de vue managérial, il doit contribuer à élargir le spectre de vigilance des repreneurs et des acteurs de l'accompagnement, susceptibles de jouer le rôle d'alerte sur les différents points critiques mis en évidence. Ces réflexions méritent, en outre, un approfondissement aux phases postérieures à la signature et relatives à l'interaction du repreneur avec les parties prenantes de la cible.

Bibliographie

- Akerlof G. A. (1974). – The market for « lemons » quality, uncertainty and the market mechanism. – *Quarterly Journal of Economics*, p. 488-500.
- Angué K. (2009). – Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne, *Revue Qualitatives*, Vol 28,n°2, p 65-94.
- Ashforth, B.E. (2001). *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Block, J., Turik, R., Van der Zwan, P. (2010), *Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants from a Cross-Country Study*, ERMI.
- Boussaguet, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation entrepreneuriale*, Thèse de doctorat, Université Montpellier 1.
- Brockhaus R. H. (1980). – Risk taking propensity of entrepreneurs, *Academy of Management Journal*, Vol. 23, n° 3, p. 509-520.
- Bruyat C. (1993) – *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble II, octobre, 431 p.
- Bruyat C., Julien P.-A. (2000). – Defining the Field of Research in Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, n°5, p. 166-180.
- Cadieux, L., Brouard, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Cadieux L., Deschamps B. (2011), le duo cédant-repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME, Québec, Presses de l'Université du Québec, 268 p.
- Cardon M. S., Stevens C. E. et Potter D. R. (2011), Misfortunes or mistakes ? Cultural sensemaking of entrepreneurial Failure. – *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, p 79-92.
- Carontini E. (1990). – *Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation (note à propos de la théorie de l'abduction chez Ch. S. Peirce)*. – In : Colloque de Cerisy, Technologies et symboliques de la communication. – Sous la dir. de L. Sfez et G. Colulée. – Presses universitaires de Grenoble. – p. 216-227.
- Cramer J.S., Hartog J., Jonker N., Van Praag C.M., (2002). – Low risk aversion encourages the choice for entrepreneurship: an empirical test of a truism. – *Journal of Economic Behavior & Organization*. – Vol. 48, p. 29–36
- David A. (1999). – *Logique, épistémologie et méthodologie en Sciences de Gestion*. – In : VIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris, Ecole Centrale, 26-28 mai. – [Cédérom]. – 23 p.
- Delmar, F., Davidsson, P. (2000). – Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. – *Entrepreneurship & Regional Development*, vol.12, p.1-23.
- Deschamps B (2000). – *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*. – Thèse de Doct. : Sciences de gestion, Grenoble II, 7 décembre.
- Deschamps B. (2002). – Les spécificités du processus entrepreneurial. – *Revue Française de Gestion* . – Vol. 28, n°138, p X.
- Deschamps B, Geindre S. (2009) – *Reprise d'entreprise : risques et accompagnement*. - In actes de la XVIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS). - 2-5 juin, Grenoble, 20p.

- Deschamps B., Paturel R. (2009). – *Reprise d'entreprise, de l'intention à l'intégration*, 2ème édition. – Dunod. 264 p.
- Dubard Barbosa S. (2007), *La perception du risque dans la décision de création d'entreprise*, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II.
- Eisenhardt K.M., (1989). – Building theories from case study research. – *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p. 5
- Forlani D., Mullins J. W. (2000). – Perceived risks and choices in entrepreneurs' new venture decisions, *Journal of Business Venturing*. – Vol. 15, p. 305-322.
- Girod-Séville M. et Perret V. (1999). – Fondements épistémologiques de la recherche. – In : *Méthodes de recherche en management*. – coord. R. A. Thiétart. – Paris, Dunod. – p. 13-33.
- Kent C. A. (1984), *The New Entrepreneurs*, in *The Environment for Entrepreneurship*, Lexington Books.
- KPMG (2008), *La transmission des entreprises industrielles, un enjeu plus fort en France qu'en Europe, Etude pour le ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (MEIE)*.
- Lewin J., Johnson W., (1997). – Relationship marketing theory in practice: a case study. – *Journal of Business Research*, vol. 39, n°1, p. 23-32.
- OSEO, (2005), *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme*. http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf
- Palich L, Bagby R., (1995). – Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking : challenging conventional wisdom. – *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, p. 425-438
- Parker S. C. (2011), Intrapreneurship or entrepreneurship. – *Journal of Business Venturing*, vol. 26, p. 19-34.
- Parker, S.C., Van Praag, C.M. (2010). The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start?, *Journal of Business Venturing* doi:[10.1016/j.jbusvent.2010.08.002](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.08.002)
- Peirce C.S. (1878). – Deduction, Induction, and hypothesis. – In *The essential Peirce: selected philosophical writings*. – Peirce C.S., Houser N., Kloesel C. J. W., Vol I (1867–1893), Indiana university press, (1992).
- 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, n°2, p. 94-121.
- Shepherd D. A., Wicklund J., Haynie J. M. (2009). – Moving forward: balancing the financial and emotional costs of business failure. – *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, p. 134-148.
- Simon M., Houghton S. M., Aquino K. (1999), Cognitive biases, risk perception, and venture formation : how individuals decide to start companies. – *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, p. 113-134.
- Ucbasaran D., Westhead P., Wright M., Flores M. (2010), The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. – *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, p. 541-555.