



12^{ème} Congrès International
Francophone en
Entrepreneuriat et PME
29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Les perceptions des dirigeants de PME en matière de cession- transmission - Une intention plus contrainte qu'attractive ? -

Frédérique Grazzini
CERAG-IAE Université de
Grenoble, France

Jean-Pierre Boissin
CERAG-IAE Université de
Grenoble, France

Anne-Laure Albanet
CERAG-IAE Université de
Grenoble, France

Résumé :

Dans un contexte socio-économique français où le nombre d'opérations de transmission de Petites et Moyennes Entreprises (PME) dépasse les 100 000 par an et a vocation à encore augmenter, cet article s'intéresse à un acteur au rôle majeur dans la réussite du processus de transmission : le cédant. En mobilisant plusieurs théories complémentaires développées dans le champ de la cognition entrepreneuriale, les principaux types de représentations mentales développées par les cédants potentiels à propos de la transmission d'entreprise sont mis en lumière. L'échantillon utilisé pour cela regroupe 105 cédants potentiels, chefs d'entreprise. Les résultats obtenus éclairent différents aspects liés à l'origine du processus qui conduit à la transmission d'entreprise, et plusieurs propositions pouvant impacter les politiques publiques déployées en la matière sont proposées.

Mots clés : classification, cédant, cognition entrepreneuriale, dirigeant, transmission d'entreprise, représentations

Les perceptions des dirigeants de PME en matière de cession-transmission

- Une intention plus contrainte qu'attractive ? -

Avec près de 20% des dirigeants français âgés de plus de 60 ans dans les Petites et les Moyennes Entreprises (PME) (BPCE, 2011), la transmission d'entreprise constitue un phénomène de grande ampleur. Le nombre de PME à transmettre, en France, chaque année est ainsi estimé à plus de 100 000. Le phénomène du « papy boom » des dirigeants touche de nombreux pays de l'OCDE. Il met l'accent sur une meilleure intermédiation du marché de la transmission des PME. Pour les petites entreprises, l'accent est mis sur l'émergence de repreneurs et/ou sur la concentration par fusions et acquisitions. La non fluidité de ce marché de la transmission comporte des risques en matière d'emplois et en matière d'aménagement territorial notamment dans les zones rurales. Mais l'origine de la structuration de ce marché de la transmission d'entreprise repose d'abord sur les perceptions des dirigeants des PME.

D'une manière générale, la majorité des recherches qui traitent de la transmission d'entreprise se focalisent sur des modèles visant à expliquer l'échec ou la réussite de l'opération et la performance de l'entreprise une fois la transmission réalisée (Le-Breton-Miller et al., 2004 ; Meijaard et al., 2005 ; Berent et al., 2009 ; Van Teeffelen et Uhlaner, 2010). Dans la lignée du courant de recherche Resource-based view, certains chercheurs soulignent l'influence des attitudes, des motivations et des compétences du repreneur (« the trait approach ») sur le processus de transmission et sur la performance de l'entreprise dans la période post-transmission (Robinson et al., 1991 ; Markman et Baron, 2003). Néanmoins, ces travaux traitant de la transmission d'entreprise sont peu nombreux par rapport à tous ceux qui s'intéressent à la création d'entreprise (Parker and van Praag, 2010). De plus, les recherches portant sur les cédants sont encore plus minoritaires que celles portant sur les repreneurs.

Les chercheurs francophones sont en avance sur ce dernier point : depuis déjà quelques années, plusieurs d'entre eux 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 ; Boussaguet, 2007 ; Cadieux, 2007 ; Bah, 2009 ; Cadieux et Deschamps, 2011). En effet, le cédant, de par sa position, se situe à la croisée de multiples sphères, - juridiques, fiscales, sociales, économiques, psychologiques et humaines -, qui complexifient la situation dans laquelle il se trouve et impactent le déroulement du processus

de transmission. Dans une perspective cognitiviste, cette nouvelle recherche adopte un point de vue particulier et a pour objectif de mettre en lumière et d'analyser les représentations développées par le cédant à propos de la transmission d'entreprise. En effet, les représentations ont un rôle fondateur, permettant à un individu de comprendre et d'interpréter le monde. En d'autres termes, elles constituent des toiles de fond à la réflexion et à l'action. Plus particulièrement, nous prenons appui sur les travaux issus de la recherche en cognition entrepreneuriale (Mitchell et al., 2002). Aujourd'hui, la science cognitive est de plus en plus utilisée dans les recherches en entrepreneuriat (Gregoire et al., 2011), la compréhension de la cognition étant un élément fondamental pour expliquer l'émergence et l'évolution de l'entrepreneuriat (Krueger et Day, 2010). Notre objectif est de faire émerger, de façon synthétique, la résultante des croyances développées par le cédant en matière de transmission et engendrées par son expérience. Cette résultante est étudiée sous la forme de représentations mentales, soit des modèles simplifiés de la réalité.

Sur le plan théorique, cet article explicite le processus à travers lequel se constituent les représentations développées par les dirigeants en matière de cession d'entreprise, et propose une opérationnalisation des variables concernées. Sur le plan managérial, l'intérêt de cette démarche est de parvenir à saisir les représentations développées par les dirigeants à propos de la transmission d'entreprise, de les mettre en relation avec des types de comportements, et de construire certains repères susceptibles de guider les politiques publiques. Sur le plan empirique, une étude est menée auprès de 105 cédants potentiels, dirigeants de PME. A partir des résultats obtenus par le biais d'un questionnaire, une classification des représentations des dirigeants concernant la cession d'entreprise est construite.

La revue de littérature contenue dans la première partie de l'article est destinée à mettre en lumière le processus à travers lequel se construisent les représentations des dirigeants concernant la cession d'entreprise. La deuxième partie est consacrée à la méthodologie utilisée pour étudier ces représentations. Les résultats obtenus sont ensuite présentés puis discutés.

LITTERATURE

La cession d'entreprise, un construit social

Le caractère social de la transmission d'entreprise est mis en lumière à travers plusieurs travaux.

Dans une perspective systémique, Brouard et Cadieux (2008) considèrent que la transmission d'entreprise s'effectue à la croisée de différents sous-systèmes qui se situent au niveau de l'environnement externe (le macro-environnement, les parties prenantes et les conseillers) et de l'environnement interne (l'entreprise, la famille et les individus). Les interactions qui se produisent entre les acteurs appartenant à ces différentes sphères sociales sont fondamentales pour comprendre le processus de transmission.

Venant approfondir certains aspects de ces relations humaines, Boussaguet et Bah (2008) choisissent de se placer du point de vue de la psychologie et s'intéressent aux tensions susceptibles de complexifier une opération de transmission. 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 (Kittel, 1996). Un travail de « deuil » doit même parfois être engagé (Pailot, 2000 ; Bah, 2009 ; Bah et Cadieux, 2011). Pour Pailot (1998), 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* ». Une période de transition peut alors prendre tout son sens et faciliter le processus de transition de rôle (Cadieux et Deschamps, 2011), notamment à travers les deux phases de décristallisation et de cristallisation mises en avant par Cadieux (2004, 2007) sur la base des travaux de Ashforth (2001).

Toujours dans le domaine de la psychologie, le modèle des trois têtes de Bauer (1993) permet d'appréhender la complexité des enjeux qui se posent lors d'une cession d'entreprise, identifiant un chevauchement entre trois logiques chez le dirigeant : la famille, l'entreprise et la propriété. En effet, « *Un patron de PME, loin de fonctionner avec la seule rationalité économique, obéit aussi à d'autres logiques notamment à des logiques politico-familiales* » (Bauer, 1993). Nous sommes ainsi en présence de « 3 têtes » qui s'entrelacent, si bien que dans certaines situations vécues par le chef d'entreprise, il peut y avoir confusion des rôles. Les « 3 têtes » ou « 3 rationalités » du chef d'entreprise sont celles de : 1/ L'Homo Pater Familias : il tente d'aider ses enfants. Les frontières entre l'entreprise et la famille ne sont pas toujours clairement définies, d'autant plus s'il s'agit d'une entreprise familiale ; 2/ L'Homo Politicus : il cherche à consolider et/ou à conserver son pouvoir ; 3/ L'Homo Economicus : il est intéressé par les résultats de l'entreprise et des profits. Les « 3 têtes » peuvent parfois se trouver en contradiction sur certaines décisions à prendre, engendrant des tensions, des conflits et des négociations entre-elles. Ce modèle tridimensionnel est d'autant plus dynamique que la part de chaque tête évolue dans le temps selon le vécu du dirigeant. A un moment donné, une tête peut prévaloir sur les deux autres, allant même jusqu'à l'hypertrophie

d'une des têtes. Un très grand nombre de cas de figure peut donc être envisagé selon la taille relative de chaque tête (Bauer, 1993). Ce qui caractérise le dirigeant de PME, c'est la confusion de ces 3 rôles. Lors de l'étape de transition, le cédant sera confronté à la disparition ou, du moins, à la substitution de certaines « têtes » par d'autres, remettant en question un équilibre de vie longuement construit.

Dans une étude mandatée par le Ministère du Développement Economique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) canadien, Cadieux (2008) met en évidence les enjeux importants auxquels se trouve confronté le cédant et souligne la diversité (avec parfois certains résultats inattendus) des perceptions développées par les cédants. En termes de préoccupation, la première à ressortir concerne l'importance pour le cédant de conserver la réputation de son entreprise durant et après la transmission. Vient ensuite le fait d'avoir une retraite confortable pour le cédant et son (sa) conjoint(e). Nous pouvons noter qu'« Obtenir le meilleur prix possible pour mon entreprise » n'intervient qu'en septième position. Les objectifs financiers auraient donc une place moins importante dans le projet de cession que ce que l'on pourrait penser a priori. Concernant les difficultés perçues, quatre d'entre elles occupent une place majeure : préparer et planifier la relève, trouver des candidats à la relève sérieux et compétents, quitter définitivement la direction de l'entreprise et évaluer le juste prix de vente de l'entreprise. En d'autres termes, le cédant souhaite que la transmission soit réussie (deux premiers critères) grâce à un repreneur de qualité. Cependant, le cédant prend conscience de l'enjeu psychologique qui se cache derrière l'opération financière et appréhende la perte de pouvoir qu'il va devoir vivre (troisième critère). L'aspect financier n'intervient qu'au quatrième critère. C'est le transfert de direction plus que le transfert de propriété qui inquiète le cédant. L'étude montre que les cédants, même s'ils éprouvent des difficultés à repérer les ressources compétentes qui pourraient les aider dans la mise en place de leurs projets, sont souvent assistés par des experts sur les aspects techniques de la transmission (transfert de propriété et une partie du transfert de direction). En revanche, les aspects humains sont essentiellement gérés par le cédant lui-même, qui fait peu ou pas appel à des conseillers psychologues ou autres.

Les différentes dimensions que nous venons d'évoquer viennent s'enchevêtrer de façon complexe dans l'acte de transmission d'entreprise, véritable opération de construction sociale. Dans ce contexte, nous proposons d'analyser les représentations structurantes qui guident les cédants dans leurs décisions et leurs actions destinées à transmettre leur entreprise.

Construction et rôle des représentations mentales

Les travaux que nous venons d'évoquer invitent à appréhender la cession d'entreprise comme une opération de construction sociale. Les recherches qui se sont développées dans le champ de la cognition entrepreneuriale sont particulièrement utiles pour étudier ce type de phénomène. Elles insistent notamment sur le rôle fondateur des représentations mentales dans le processus entrepreneurial. Renvoyant à des modèles simplifiés de la réalité, ces représentations servent de toile de fond aux dirigeants pour établir des liens entre les informations qu'ils perçoivent, ou encore pour assembler les ressources nécessaires à la prise de décision et à l'action.

Dans la continuité des travaux fondateurs de Shapero (1975, Shapero et Sokol, 1982) et Krueger (Krueger, 1993 ; Krueger et Carsrud, 1993 ; Krueger et Dickson, 1994) qui ont alimenté la première vague de travaux en cognition entrepreneuriale, Hill et Levenhagen (1995) introduisent le concept de modèles mentaux intuitifs. Ces derniers se situent à la base de l'action entrepreneuriale et découlent principalement de quatre éléments : les caractéristiques structurelles d'un environnement perçues par l'entrepreneur, les significations associées aux relations et aux comportements humains, les expériences et le langage. Si, en théorie, l'intérêt de mieux connaître les modèles mentaux intuitifs développés par les entrepreneurs est assez évident, en pratique, certains problèmes se posent pour se saisir de ces modèles mentaux intuitifs. Dans cet objectif, notre recherche suggère de rapprocher le concept de modèles mentaux intuitifs de celui de modèles mentaux développés par Denzau et North (1994), plus facile à opérationnaliser.

Pour ces auteurs, les modèles mentaux font référence à des représentations créées par les systèmes cognitifs individuels pour interpréter l'environnement. Les modèles mentaux développés par les acteurs subissent les effets d'un processus d'apprentissage et sont amenés à évoluer dans le temps. Denzau et North (1994) soulignent le rôle essentiel de l'expérience dans la constitution des modèles mentaux. En effet, ancrés dans un environnement physique, socio-culturel et linguistique, les individus accumulent des expériences qui les amènent à construire des représentations spécifiques des phénomènes auxquels ils sont confrontés. Se constitue alors un stock d'expériences qui peut être appréhendé à partir de deux dimensions - celui de l'expertise et celui de la logique dominante -, (Reuber et Fischer, 1999) et qui alimente les décisions et les actions de l'entrepreneur. Pour opérationnaliser les concepts d'expertise et de logique dominante, il est utile d'établir des liens avec ceux de contrôle comportemental perçu et d'attitude utilisés par Ajzen (1987, 1991) dans la Théorie du Comportement Planifié (TCP). Cette théorie a déjà fructueusement alimenté plusieurs recherches traitant de création d'entreprise (Tounès, 2003 ; Audet, 2004 ; Souitaris et al.,

2007 ; Boissin et al., 2009a et b), de croissance d'entreprise (Orser et al., 1998 ; Wiklund et Shepherd, 2003), de développement d'une entreprise à l'international (Sommer et Haug, 2011 ; Looi, 2013) et même de transmission d'entreprise (Van Teeffelen et Uhlaner, 2010). Selon la TCP, l'intention d'un individu est déterminée par trois éléments : son attitude à l'égard du comportement concerné, sa perception des normes sociales et le contrôle qu'il pense avoir sur la situation. Si l'on compare ces éléments avec ceux identifiés par Reuber et Fischer (1999) comme étant à l'origine des décisions et des actions, plusieurs points de convergence apparaissent. Tout d'abord, l'expertise et le contrôle perçu sur une situation recouvrent le même type d'éléments. Le contrôle comportemental perçu désigne le niveau de difficulté ou de facilité perçu par l'individu pour réaliser une action ; l'expertise renvoie aux compétences acquises à travers l'expérience, et qui conduisent à des actions et à des décisions mieux informées. De plus, la logique dominante est très proche du concept d'attitude utilisé par Ajzen. En effet, la logique dominante correspond à une structure de croyances qui joue le rôle de filtre, facilitant le traitement de l'information et la prise de décision (Prahalad et Bettis, 1986 ; Bettis et Prahalad, 1995). Ces croyances, relatives à une situation précise, sont issues de l'expérience de l'individu. L'attitude à l'égard du comportement renvoie quant à elle au degré d'évaluation qu'un individu développe au sujet d'un comportement (Ajzen et Fishbein, 1980). L'attitude peut être appréhendée en termes d'attrait pour une situation donnée et de croyances sous-jacentes à cet attrait (Kolvereid, 1996). Dans un souci d'opérationnalisation, il nous apparaît donc pertinent de rapprocher les concepts d'expertise et de logique dominante de ceux de contrôle perçu et d'attitude. Enfin, nous avons choisi de rajouter dans cette recherche une dimension supplémentaire pour étudier les représentations mentales : il s'agit de la norme sociale (Ajzen, 1987, 1991) qui correspond à la pression sociale qu'un individu perçoit et qui le pousse à réaliser ou non une action donnée. Le niveau d'influence de cette variable étant controversée (Giles et Rea, 1999), cette étude permettra d'effectuer des observations supplémentaires à ce sujet.

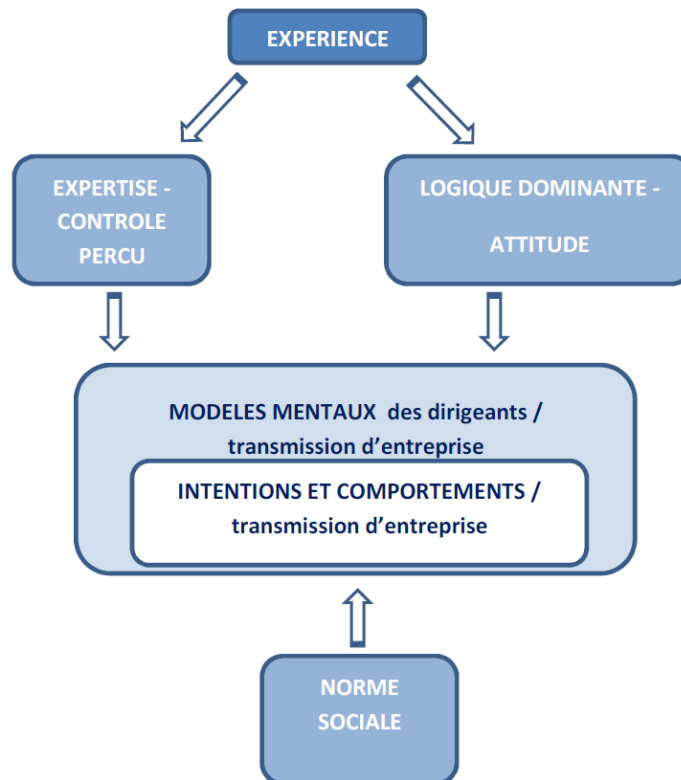


Figure 1 : schéma de synthèse des concepts mobilisés pour étudier les modèles mentaux

METHODOLOGIE

Opérationnalisation des variables

Le questionnaire a été construit à partir de variables utilisées dans différents modèles d'intention entrepreneuriale et dans les travaux de Deschamps (2000), et adaptées au contexte spécifique de la cession d'entreprise (Albanet, 2010). Il a ensuite été testé auprès de six personnes ressources (deux dirigeants ayant cédé leur entreprise, un dirigeant sur le point de céder son entreprise, un dirigeant n'ayant pas l'intention de vendre, un spécialiste de la cession d'entreprise dans un organisme consulaire et un chercheur). Ces personnes ont toutes été rencontrées lors d'une entrevue en face à face. Suite à ces entretiens, la modification majeure a été la simplification du questionnaire notamment au niveau du vocabulaire utilisé.

L'attitude (VI)

Pour déterminer l'attitude des chefs d'entreprise interrogés vis à vis de la cession d'entreprise, nous avons utilisé une série d'items (annexe 1, tableau 1) visant à recueillir leur opinion sur

les facteurs qui les inciteraient personnellement à céder leur entreprise : « *Pour chacune des affirmations suivantes, précisez si cela vous incite PERSONNELLEMENT à céder votre entreprise* ». Des échelles de Likert en sept points, allant de « *pas du tout d'accord* » à « *tout à fait d'accord* », ont été utilisées.

Le contrôle perçu (V2)

Nous avons essayé de balayer un grand nombre de compétences/capacités au travers de ces deux dimensions : 1/ la capacité à trouver de l'énergie pour faire face au projet, de prendre du recul pour transmettre un savoir-faire, de s'entourer d'un réseau de personnes-conseil, et 2/ les compétences en organisation (temps, planification), en communication (informer), en finances (estimer la valeur de l'entreprise), en droit (connaissances juridiques, formalités administratives), en management (avec les salariés de l'entreprise). A partir du libellé « *La cession d'une entreprise nécessite de réaliser différentes tâches, listées ci-dessous. Veuillez précisez dans quelle mesure vous vous sentez capable de les réaliser (seul)* », les dirigeants devaient se positionner sur une échelle de Likert en sept points, allant de « *pas du tout d'accord* » à « *tout à fait d'accord* » (annexe 1, tableau 2).

La norme sociale (V3)

Plusieurs travaux soulignent que la norme sociale a un très faible impact dans la constitution de l'intention (Giles et Rea, 1999). Miniard et Cohen (1983) critiquent même le modèle d'Ajzen dans la mesure où il dissocie l'attitude de la norme sociale, alors que, selon eux, il vaudrait mieux travailler à partir d'une agrégation de toutes les croyances développées à propos d'un comportement. Nous avons donc choisi de traiter la norme sociale comme une variable mineure dans notre modèle, et de nous intéresser uniquement à une partie de ce qui constitue la norme sociale, à savoir les groupes de personnes auxquelles se réfèrent les dirigeants dans la construction de leurs modèles mentaux concernant la transmission d'entreprise. Les opinions de ces groupes pouvant être particulièrement hétérogènes, il nous paraît peu adapté de vouloir mettre en lumière une tendance majeure dans un groupe ou dans l'autre. Pour identifier les personnes de leur entourage gens dont l'opinion compte pour eux, nous avons utilisé la question suivante : « *Pour prendre la décision éventuelle de céder votre entreprise, quelle importance a 1/ L'opinion de votre famille, 2/ L'opinion de vos amis, 3/ L'opinion de vos salariés, 4/ L'opinion de vos partenaires (sauf les salariés), 5/ L'opinion des gens importants pour vous ?* ». Les dirigeants devaient se positionner sur une échelle de

Likert en sept points allant de « pas du tout important » à « très important » (annexe 1, tableau 3).

Le projet de cession

Le rapport des dirigeants à un éventuel projet de cession est appréhendé dans le questionnaire de différentes manières. La première question vise à connaître si le dirigeant a un projet de cession, et si oui à quelle échéance. La deuxième question concerne l'attractivité ressentie par le dirigeant par rapport à l'idée de céder un jour son entreprise. La troisième question mesure le niveau de sérénité / inquiétude avec lequel le dirigeant envisage l'idée de céder un jour son entreprise. La quatrième question interroge les dirigeants quant à la nécessité de suivre une formation et/ou un accompagnement pour céder son entreprise. La dernière question a pour objectif d'identifier si les dirigeants ont déjà bénéficié d'une formation et/ou d'un accompagnement à la cession d'entreprise.

Echantillon et collecte de données

L'échantillon de dirigeants avec lequel nous avons travaillé est décrit dans le tableau suivant à partir de caractéristiques générales :

Tableau 1 : Descriptif général de l'échantillon

	Réponse	Pourcentage		Réponse	Pourcentage	
Sexe	Homme	84,4%	Niveau de formation	Pas de diplôme	1,8%	
	Femme	15,6%		Certificat d'études primaires	0,9%	
Année de naissance	1935-1949	14,7%		Ancien brevet, BEPC	3,7%	
	1950-1959	47,7%		CAP ou BEP	17,4%	
	1960-1969	20,2%		Bac général	4,6%	
	1970-1979	15,6%		Bac technique ou bac pro	7,3%	
	1980-1989	0,9%		Bac + 2 ou niveau bac+2	23,9%	
	Non réponse	0,9%		Diplôme d'ens. sup (2 ^e , 3 ^e cycle, grandes écoles)	38,5%	
					Autres	1,8%
Taille de l'entreprise	0 à 9 salariés	55%				
	10 à 19 salariés	22%				
	20 à 49 salariés	18,3%				
	50 à 250 salariés	4,6%				

Concernant le projet de cession, notre échantillon présente les caractéristiques suivantes. Tout d'abord, 78% des dirigeants envisagent de céder un jour leur entreprise. Pour la majorité des dirigeants interrogés, l'idée de céder son entreprise est attractive et n'est pas source d'inquiétudes (près de 60%). Néanmoins, 65% considèrent qu'une formation ou un accompagnement à la reprise serait nécessaire.

Tableau 2 : Descriptif de l'échantillon concernant le projet de cession

QUESTION POSEE : VIS-A-VIS DE MON PROJET DE CESSION, MOI JE	
vais céder mon entreprise dans l'année à venir	10,1%
vais céder mon entreprise dans les 2 à 3 ans à venir	14,7%
vais céder mon entreprise dans les 4 à 5 ans à venir	15,6%
vais céder mon entreprise mais je n'ai pas encore fixé de date	37,6%
n'ai pas du tout l'intention de céder mon entreprise	22,0%
QUESTION POSEE : L'IDEE DE CEDER UN JOUR VOTRE ENTREPRISE VOUS SEMBLE	
Pas du tout attractive	2,8%
Pas attractive	5,5%
Plutôt pas attractive	3,7%
Ni attractive ni pas attractive	28,4%
Plutôt attractive	27,5%
Attractive	22,9%
Très attractive	9,2%
QUESTION POSEE : L'IDEE DE CEDER UN JOUR VOTRE ENTREPRISE VOUS L'ENVISAGEZ EN ETANT	
Très inquiet	1,8%
Inquiet	7,3%
Plutôt inquiet	7,3%
Autant inquiet que serein	22,9%
Plutôt serein	27,5%
Serein	22,0%
Tout à fait serein	11,0%
QUESTION POSEE : UNE FORMATION ET/OU UN ACCOMPAGNEMENT A LA CESSION D'UNE ENTREPRISE VOUS PARAÎT-IL NECESSAIRE ?	
Oui	65,1%
Non	33,0%
Non réponse	1,8%
QUESTION POSEE : AVEZ-VOUS DEJA BENEFICIE D'UNE FORMATION ET/OU D'UN ACCOMPAGNEMENT A LA CESSION D'UNE ENTREPRISE ?	
Oui	14,7%
Non	85,3%

Construction de la typologie

Nous avons commencé par vérifier que les variables à partir desquelles sera constituée la typologie ne sont pas corrélées entre elles et ne donnent ainsi aux caractéristiques mesurées un poids exagéré dans les résultats de l'analyse typologique (Jolibert et Jourdan, 2006). Les variables renvoyant aux différentes dimensions servant de base à la construction de la typologie ont donc été factorisées à partir des items appréhendant l'attitude sur le plan personnel, la capacité à céder une entreprise et la norme sociale. Des facteurs cohérents et faciles à interpréter ont été obtenus. Les tests de sphéricité de Bartlett réalisés sont tous significatifs ($<0,05$) et les valeurs obtenues pour les indices de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)

sont indiquées en dessous de chaque tableau figurant à l'annexe 1, de même que les scores factoriels des items.

Nous avons ensuite construit une typologie à partir de ces facteurs, en combinant des méthodes hiérarchiques et non hiérarchiques. Finalement, quatre classes ayant des effectifs homogènes ont pu émerger (annexe 2). On observe 49 dirigeants dans la classe 1, 22 dirigeants dans la classe 2, 19 dirigeants dans la classe 19 et 15 dirigeants dans la classe 4. Le test de Fisher montre que chaque facteur a contribué de façon significative à la construction de la typologie (annexe 3), excepté les facteurs « Développer sa vie personnelle » et « S'accomplir » qui ont donc été retirés de l'analyse typologique. Concernant la variable « Attitude », nous pouvons donc souligner que la typologie est exclusivement construite à partir d'items qui renvoient à des aspects professionnels. Le domaine de la sphère personnelle n'apparaît pas comme un axe structurant autour duquel se constituent et se différencient les représentations mentales des dirigeants en matière de cession d'entreprises. Chacune des classes obtenues va maintenant être interprétée.

RESULTATS

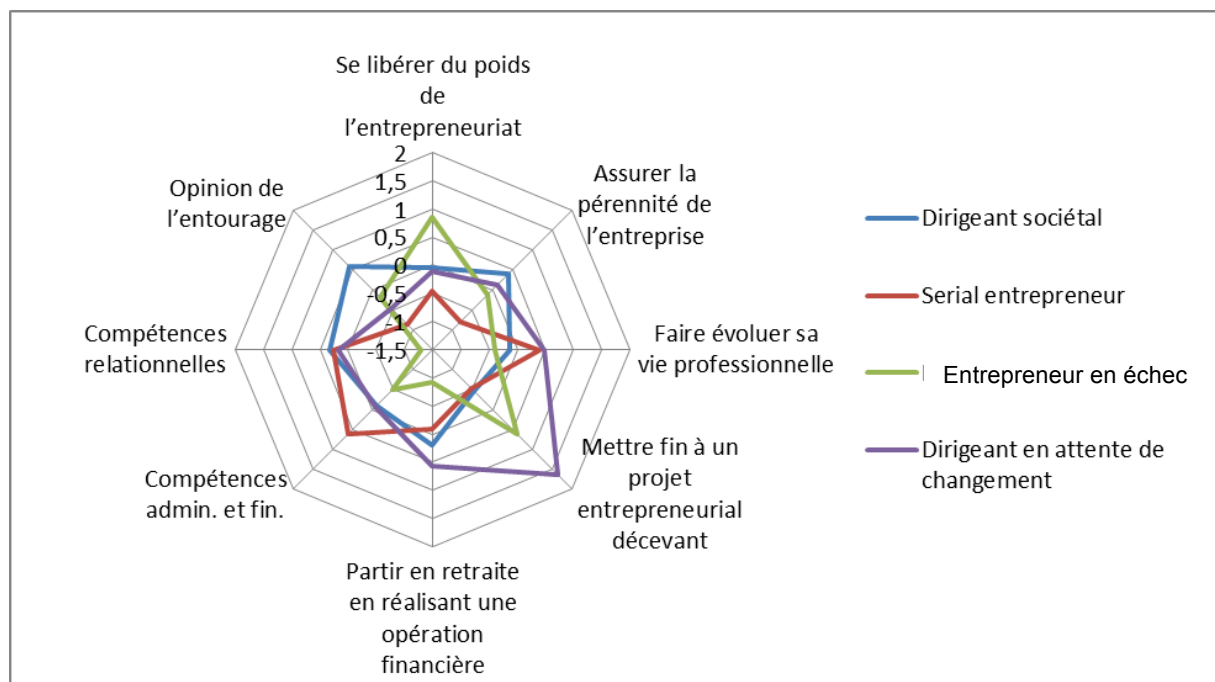


Figure 2 : Typologie des perceptions des dirigeants à propos de la transmission

Classe 1 - Le dirigeant sociétal (49 dirigeants)

Attitude - Le dirigeant appartenant à la classe 1 exprime son intention de cession au travers de préoccupations très liées à l'entreprise. Les items qui constituent le facteur « assurer la

pérennité de l'entreprise » traduisent la nécessité de changer de dirigeant pour que le futur de l'entreprise soit assuré, non seulement en termes de pérennité, mais aussi en matière de développement et de performance. Ces items peuvent même laisser sous-entendre, dans certains cas, que le dirigeant actuel a atteint son seuil de compétence et est contraint de laisser sa place à un autre pour le bien de l'entreprise. Les années passées à la tête de l'entreprise ne sont pas pour autant considérées par ces dirigeants comme étant un échec. La transmission n'est pas une façon de fuir une situation professionnelle décevante ; il s'agit simplement pour ces dirigeants de passer à autre chose, dans l'intérêt de l'entreprise. Chez eux, le côté « Homo Pater Familias » (Bauer, 1993) semble être particulièrement développé par rapport aux deux autres sphères (pouvoir et performance économique).

Compétences - Ces dirigeants se sentent compétents pour assurer les différentes tâches de type relationnel qui devront être effectuées dans le cadre d'une transmission.

Norme sociale - Sur le plan social, ils sont sensibles à l'opinion de leur entourage concernant un projet de transmission.

Classe 2 - Le dirigeant serial entrepreneur (22 dirigeants)

Attitude – La principale raison qui motive les dirigeants de la classe 2 à céder leur entreprise est de pouvoir changer de trajectoire professionnelle, avec éventuellement la possibilité de se tourner vers une nouvelle création ou reprise d'entreprise. Ils n'envisagent la transmission d'entreprise ni comme une manière de se décharger d'un fardeau entrepreneurial, ni comme une conséquence d'un échec professionnel avec retour possible vers le salariat. Ils ne sont pas du tout préoccupés par des questions liées à la pérennité de leur entreprise. Chez eux, la sphère de Bauer qui semble être la plus représentée est celle liée à la performance économique, à l'inverse de la sphère « Homo pater familias ». Fort d'une (première) expérience entrepreneuriale réussie, ces dirigeants souhaitent passer à autre chose et poursuivre leur trajectoire professionnelle.

Compétences - Ces dirigeants se sentent très à l'aise pour réaliser les tâches administratives et financières liées à une transmission d'entreprise. De plus, ils se sentent assez compétents pour mener à bien les tâches de type relationnel.

Norme sociale - Indépendants, les dirigeants de la classe 2 ne se considèrent pas du tout sous l'influence de leur entourage concernant un projet de transmission.

Classe 3 – L'entrepreneur en échec (19 dirigeants)

Attitude – Les dirigeants de la classe 3 envisagent la cession d'entreprise comme une voie pour quitter un métier d'entrepreneur pesant qui implique trop de stress, trop de

responsabilités, trop de complexité et trop de pression en termes d'obligation de résultats. Ils considèrent leur expérience à la tête d'une entreprise comme étant un échec et souhaitent y mettre un terme, éventuellement en se tournant vers le salariat. Ces dirigeants ne sont pas dans une perspective de retraite proche, ni dans la volonté de réaliser une bonne opération financière. Pour résumer, ils ont encore devant eux plusieurs années à travailler, mais ils veulent se détourner du métier d'entrepreneur qui ne leur correspond pas.

Compétences – Dans le cadre d'une transmission d'entreprise, ils se sentent peu compétents concernant les tâches administratives et financières, et encore moins compétents en ce qui concerne les tâches de type relationnel.

Norme sociale – Ils ne subissent plutôt pas l'influence de l'opinion de leur entourage à propos d'un projet de transmission d'entreprise.

Classe 4 – Le dirigeant en attente de changement (15 dirigeants)

Attitude – Les dirigeants de la classe 4 considèrent, de façon très prononcée, que transmettre leur entreprise est une manière de mettre fin à un projet professionnel décevant. Ce n'est pas le caractère entrepreneurial de leur métier qui est en cause, mais le fait d'avoir raté un projet professionnel, avec une sensation de pouvoir réduit. Ces dirigeants montrent un certain attrait pour le salariat, mais plus largement, ils sont également prêts, du moment qu'ils transmettent leur entreprise, à faire évoluer leur trajectoire professionnelle en changeant d'activité ou de secteur activité, mais pourquoi pas également, en reprenant ou en créant une autre entreprise. Certains de ces dirigeants voient également dans la transmission une manière de réaliser une bonne opération financière en lien avec une perspective de retraite proche.

Compétences – En termes de compétences, aucun élément n'apparaît de manière très significative.

Norme sociale – Ces dirigeants apparaissent comme étant indépendants, et subissent peu l'influence de l'opinion de leur entourage concernant un projet de transmission.

DISCUSSION ET PERSPECTIVES

Du point de vue statistique, avant de réaliser les Analyses en Composantes Principales (ACP) à partir des variables renvoyant à l'intention de cession, nous avons vérifié, à partir de plusieurs tests statistiques (indice KMO et signification de Bartlett), la pertinence des factorisations souhaitées. Les valeurs du KMO obtenues d'emblée sont satisfaisantes (supérieures à 0.5). Le test de Bartlett détient un taux de signification maximal (zéro) à

chaque ACP. Concernant la typologie, nous avons utilisé différentes méthodes permettant d'apprécier sa fiabilité (Jolibert et Jourdan, 2006) et compatibles avec la taille de notre échantillon.

Avant de discuter les résultats de la typologie obtenue, soulignons que le taux d'intention de cession est particulièrement élevé (78%) par rapport au taux d'attractivité (près de 60%). En effet, dans les recherches en entrepreneuriat portant sur l'intention, on constate en général un taux d'attractivité très supérieur au taux d'intention, dans le sens où un comportement peut être attractif, mais nécessite pour être réalisé de passer outre un certain nombre d'obstacles ou de contraintes : c'est ce que montrent par exemple les travaux portant sur la création d'entreprise et les étudiants (Boissin et al., 2009a,b). Il est ainsi plus fréquent d'avoir des taux de 70% d'attractivité et des taux d'intention de 30%. Dans le cas de notre recherche, nous sommes confrontés à la situation inverse, qui amène à conclure que l'intention de cession est fortement contrainte. D'aucuns souligneront les limites des modèles d'intention dans le contexte de l'entrepreneuriat contraint. Le chômeur créant son emploi n'est pas nécessairement dans un modèle de comportement planifié attractivité => intention => action. De même, l'entrepreneur en échec ou proche de l'âge de la retraite n'est pas non plus dans ce schéma : la cession est incontournable sans avoir pour origine une intention d'abord expliquée par une attractivité mais par une contrainte.

Du point de vue de la littérature, notre travail de recherche se situe dans l'originalité grâce à la mutualisation des travaux réalisés sur l'intention entrepreneuriale et des travaux menés au Canada sur la cession d'entreprise sous le prisme des facteurs humains/psychologiques. Sur ce plan, les dirigeants appartenant aux classes 2, 3 et 4 se situent dans une optique de changement. Ils souhaitent transmettre leur entreprise parce qu'ils sont en échec dans leur métier d'entrepreneur et/ou parce qu'ils veulent entamer une nouvelle phase sur le plan professionnel. Dans la lignée des travaux de Bridges (2004), Bareil et Savoie (1999) ou Roberge (1998), le terme de transition est plus adapté que celui de changement. En effet, les dirigeants dont il est question sont bien dans un processus individuel, subjectif, non factuel. Ils se situent dans un cheminement intérieur et affectif qui débouchera ensuite sur un changement réel. Ces dirigeants se projettent dans l'avenir, et le travail de deuil (Pailot, 1998) est en bonne voie. Notons que les dirigeants en échec sont surreprésentés dans les dirigeants ayant un projet de transmission précis en termes d'échéance temporelle (annexe 3). A l'opposé, les dirigeants appartenant à la classe 1 (l'autre moitié des effectifs) sont encore dans la gestion du lien entrepreneur-firme. Ils envisagent de transmettre leur entreprise tout en étant personnellement préoccupés par des questions liées à la pérennité de l'entreprise. Le lien

affectif est donc encore présent, et l'entreprise continue d'occuper une place centrale dans la construction de l'identité personnelle et sociale du dirigeant. Les *dirigeants sociétaux* de la classe 1 sont ancrés dans une responsabilité sociétale de la transmission d'entreprise pour renforcer la pérennité. Les dirigeants des autres classes sont dans une démarche de transition soit par opportunisme (serial entrepreneur), soit par mutation face à un échec où la place de l'individu occupe une place plus importante. Cette recherche vient également conforter un aspect important souligné par l'étude de Cadieux (2008), selon lequel les objectifs financiers ne sont pas les principaux dans un projet de transmission. En effet, il apparaît que seulement une classe de dirigeants (classe 4), ayant d'ailleurs l'effectif le plus petit, mentionne le fait de vouloir réaliser une bonne opération financière.

CONCLUSION

Au-delà des différences de profils de cédants que cette recherche a mis en exergue, revenons sur le fait que 65% des dirigeants interrogés estiment qu'une formation à la cession est indispensable. La France intègre actuellement ces enjeux de formation en entrepreneuriat tout au long de la vie. Développer des formations en alternance pour des jeunes issus de formation technique afin de favoriser la transmission ou la croissance de TPE est en cours de mise en place (<http://www.entrepreneuriat-etudiant.fr>). En grande majorité, les cédants considèrent ainsi qu'ils ont un certain nombre de lacunes concernant leurs capacités à réaliser des tâches spécifiques à la cession d'entreprise, mais aussi par rapport à des tâches pour lesquelles le métier de dirigeant auraient dû leur permettre de développer un savoir-faire (manager, informer, etc.). Des spécificités apparaissent néanmoins selon les classes. Notons que les deux premières classes qui regroupent des dirigeants non réfractaires au métier d'entrepreneur se sentent compétentes (au niveau relationnel et/ou technique) pour mener à bien une transmission d'entreprise, contrairement à la troisième classe qui rassemble les dirigeants en échec réfractaires au métier d'entrepreneur et exprime son incompetence sur les plans relationnel et technique. L'impact de la variable « expérience » dans la constitution du processus entrepreneurial se trouve donc confirmé, et l'on peut se demander s'il faut avoir réussi sa création d'entreprise (ou sa reprise) pour réussir sa transmission d'entreprise. Dans l'esprit « dis moi quel dirigeant tu as été, je te dirai quel cédant tu seras », une comparaison peut être effectuée entre les résultats de notre recherche et la classification proposée par Marchesnay (1998) avec les notables, les nomades, les isolés et les entreprenants. Malgré des contextes d'étude spécifiques, les profils de cédant que nous faisons émerger présentent certaines similitudes, en matière de toile de fond psychologique, avec ceux de Marchesnay.

La classe 1 peut être rapprochée du profil du notable (notamment à travers la dimension relationnelle et la recherche de pérennité de l'entreprise), la classe 2 du profil de l'entrepreneur (notamment à travers la recherche d'une réalisation de soi), la classe 3 du profil de l'isolé (notamment à travers une position de survie) et la classe 4 du profil du nomade (notamment à travers la recherche de pouvoir et une faible prise en compte de l'avis de leur entourage). Au final, en remontant aux racines du projet de transmission, cette recherche permet de cerner plus finement les profils des dirigeants susceptibles de transmettre leur entreprise et d'orienter les responsables des politiques publiques vers des actions (formation, information etc.) en adéquation avec les spécificités soulevées.

En effet, la France, comme d'autres pays développés ayant connu une croissance économique et démographique sur la période des « trente glorieuses » 1945-1975, est confrontée à une récession économique de grande ampleur après trente ans de ralentissement économique. La génération des entrepreneurs du « baby boom » doit transmettre son activité tant auprès de repreneurs que d'entreprises existantes (concentration par fusions et acquisitions). La typologie fait ressortir qu'il peut y avoir différents profils d'entrepreneurs face aux cessions d'entreprises. Ces profils sont à prendre en compte par les pouvoirs publics. L'amélioration de l'intermédiation pour développer la transmission des TPE doit intégrer les différences de représentation sociale des dirigeants. On remarquera que la classe 4 (les « nomades ») est celle des entrepreneurs mettant l'accent sur les motivations financières. Cette classe couvre un faible effectif. Cependant, ces entrepreneurs ont pu montrer un puissant lobbying en 2012-2013 en mettant l'accent sur les projets jugés excessifs du gouvernement en matière de fiscalité. On retrouve dans ce mouvement les « serial entrepreneurs » issus notamment de la nouvelle économie se développant depuis les années 2000.

Parallèlement, nous insisterons sur l'enjeu de la classe 1, la classe aux effectifs les plus nombreux. Il s'agit des dirigeants davantage préoccupés de la pérennité de l'entreprise et de l'avis de ses différentes parties prenantes. Les pouvoirs publics doivent agir afin de faciliter les transmissions d'entreprise notamment de TPE. L'enjeu n'est pas tant la valorisation de l'entreprise pour le cédant mais d'inciter à la transmission à une personne physique ou à favoriser les opérations de fusions et acquisitions entre TPE. Ces TPE représentent une part importante de l'emploi actuel. La disparition de ce tissu de TPE peut très bien intervenir, faute de transmission avec des conséquences irréversibles dans les écosystèmes et l'aménagement du territoire, en particulier dans le monde rural.

Bibliographie

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

Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions: dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 2-63.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Albanet, A.-L. (2010). *L'intention de cession du dirigeant de PME : vers quelles transitions personnelles ?* Université Pierre Mendès France de Grenoble,

Audet, J. (2004). L'impact de deux projets de session sur les perceptions et intentions entrepreneuriales d'étudiants en administration. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 17 (3), 223-240.

Ashforth B.E. (2001), *Role transitions in organizational Life : an identity-based perspective*, Ed. Laurence Erlbaum Associates, Londres

Bah T. (2009), « La transition cédant-repreneur » Une approche par la théorie du deuil, *Revue française de gestion*, n° 194, p. 123-148.

Bah, T., and Cadieux, L. (2011). *Les passages obligés du cédant. Le duo cédant/repreneur*, 85.

Bareil C. and Savoie A. (1999), « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », *Revue Gestion*, volume 24, n°3, automne 1999

Bauer M. (1993), *Les patrons de PME : entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Interédition

Berent M., Uhlaner L., Gibcus P. and P. Timmermans, (2009), The Relationship between Successor, Planning Characteristics, and the Transfer Process on Post-Transfer Profitability in SMEs, *Report for SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs*.

Bettis, R.A., and Prahalad, C.K. (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.

Boissin, J-P., Branchet B., Emin S., Herbert J.I. (2009a), Students and Entrepreneurship: A comparative study France – United States, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol.22, n°2, p.101-122.

Boissin, J.-P., Chollet, B., & Emin, S. (2009b). Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique. *M@n@gement*, 12(1), 28-51.

Boussaguet S. (2007), Réussir son entrée dans l'entreprise: le processus de socialisation organisationnelle du repreneur. *Économies et sociétés*, 41(1), 145-163.

Boussagnet S., Bah T. (2008), "La psychologie de la transmission de PME", Congrès AGRH –Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines- Dakar, 2008

BPCE L'observatoire (2011), Quand les PME changent de main, Groupe BPCE, décembre, 55p.

Bridges W. (2004), *Transitions: Making Sense of Life's Changes*, Ed. Da Capo Press

Cadieux, L. and Brouard, F. (2008). *La transmission des PME: perspectives et enjeux*. PUQ.

Cadieux L. (2004), *La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières

Cadieux, L (2007), « Succession in small and medium sized family businesses : toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor », *Family Business Review*, vol XX, n°2, p.95-109.

Cadieux L. and 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.

Denzau, A.T., and North, D.C. (1994). Shared Mental Models: Ideologies and Institutions. *Kyklos*, 47(1), 3-31.

Deschamps B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques* (Doctoral dissertation, ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II)).

Deschamps B. (2002), « Les spécificités du processus repreneurial », *Revue Française de Gestion*, volume 28, n°138, avril / juin.

Giles, M. and Rea, A. (1999). Career self-efficacy: an application of the theory of planned behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 393-398.

Gregoire D., Corbett A. and McMullen J (2011), « The cognitive perspective in Entrepreneurship : an agenda for future research », *Journal of Management Studies*, 48, 6, 1443-1477

Hill, R.C., and Levenhagen, M. (1995). Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21, 1057-75.

Jolibert, A., and Jourdan, P. (2006). *Marketing research*. Paris : Dunod.

Kittel F. (1996), « La transmission d'une PME familiale : les processus psychologiques entre le père et son fils », in *Le Pouvoir dans les organisations : masques et mouvances*, Muller J. (Coord.) , Editions l'Harmattan, p.173-190

Kolvereid, L. (1996). Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21(1), 47-57.

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

Krueger, N.F., and Dickson, P. (1993). Perceived self-efficacy and perceptions of opportunity and threat. *Psychological Reports*, 72, 1235-1240.

Krueger, N.F. and Day (2010), M.L. *Looking Forward, Looking Backward: From Entrepreneurial Cognition to Neuroentrepreneurship* In Z Acs and D. B. Audretsch (ed.) International Handbook of Entrepreneurship Research, 2nd edition, Springer, 2010.

Krueger, N.F., & Carsrud, A.L., (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5, 315-330

Le Breton-Miller, I., D. Miller, and L.P. Steier, (2004), Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.28, 305-309.

Looi, K.H. (2013). Integrating entrepreneurial values and export intentions: a theoretical framework, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* - 20(3), 363-381

Markman, G. and Baron, R. (2003), Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneur than others, *Human Resource Management Review*, 13 (2), 281-301.

Meijaard J., Uhlander L., Flören R, Diephuis B., and B. Sanders (2005), *The Relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs*. EIM Business and Policy Research, Zoetermeer.

Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P., Morse, E., & Smith, J. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93-104.

Orser, B.J., Hogarth-Scott, S. & Wright, P. (1998). On the Growth of Small Enterprises: The Role of Intentions, Gender and Experience, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.

Pailot P. (1998), « Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins « psychologiques » des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », Congrès International Francophone sur la PME, IAE de Metz, octobre 1998.

Pailot P., (2000), « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise », in *Histoire d'entreprendre*, Editions Management & société

Parker, S. and Van Praag, C.M. (2010), The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing*, 27(1), 31-46.

Reuber, A.R. & Fischer, E. (1999). Understanding the Consequences of Founders' Experience. *Journal of Small Business Management*, 37(2), 30-45.

Roberge M. (1998), *Tant d'hiver au coeur du changement*, Ed. Septembre, Québec

Robinson, P., Stimpson, D., Huefner, J. and Hunt, K. (1991), *An attitude approach to the prediction of entrepreneurship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (4), 13-32.

Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(6), 83-88.

Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimension of entrepreneurship, in Kent, C.A., Sexton, D.L., & Vesper, K.H. (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, 72-90. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Souitaris, V., Zerbinati, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 566-591.

Tounès, A. (2003). *L'intention entrepreneuriale. Une étude comparative entre des étudiants d'écoles de management et gestion suivant des programmes ou des formations en entrepreneuriat et des étudiants en DESS CAAE*. Unpublished doctoral dissertation, Université de Rouen.

Van Teeffelen, L., & Uhlaner, L. (2010). Strategic renewal after ownership transfers in SMEs: do successors' actions pay off?. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3), 347-365.

Annexe 1 – Analyses en Composantes Principales

TABLEAU 1 : ATTITUDE (QUESTION : « POUR CHACUNE DES AFFIRMATIONS SUIVANTES, PRECISEZ SI CELA VOUS INCITE PERSONNELLEMENT A CEDER VOTRE ENTREPRISE ») :

Item	Poids factoriel	Interprétation du facteur
Mettre fin à un travail trop complexe	,863	Se libérer du poids de l'entrepreneuriat
Mettre fin à un travail avec trop de responsabilités	,927	
Mettre fin à un travail trop stressant	,822	
Rompre avec l'angoisse de l'obligation de résultats	,795	
Avoir une vie personnelle	,848	Développer sa vie personnelle
Réaliser ses rêves	,601	
Avoir plus de temps libre pour les loisirs, sa famille, ses amis...	,911	
Se consacrer à sa vie personnelle	,901	
Permettre de répondre aux difficultés de l'entreprise	,733	Assurer la pérennité de l'entreprise
Céder sa place à un proche (enfant, frère...)	,648	
Permettre un meilleur développement de l'entreprise	,817	
Permettre la survie de l'entreprise	,833	
Pouvoir se consacrer à une passion	,706	S'accomplir
Faire quelque chose d'utile pour la collectivité	,823	
Mettre en œuvre sa créativité	,787	
Changer d'activité professionnelle ou de secteur d'activité	,807	Faire évoluer sa vie professionnelle
Reprendre un nouveau projet de création/reprise d'organisation	,783	
Devenir salarié	,589	Mettre fin à un projet entrepreneurial décevant
Avoir plus de pouvoir dans une nouvelle activité professionnelle	,841	
Mettre fin à un projet professionnel décevant	,566	
Réaliser une opération financière	,832	Partir en retraite en réalisant une opération financière
Partir à la retraite	,552	

Indice KMO : 0,735 - Variance totale expliquée : 75,46%

TABLEAU 2 : CAPACITE (QUESTION : « LA CESSION D'UNE ENTREPRISE NECESSITE DE REALISER DIFFERENTES TACHES, LISTEES CI-DESSOUS. VEUILLEZ PRECISER DANS QUELLE MESURE VOUS VOUS SENTEZ CAPABLE DE LES REALISER (SEUL) ») :

Item	Poids factoriel	Interprétation du facteur
Estimer la valeur financière de votre entreprise	,562	Compétences techniques
Identifier les informations juridiques nécessaires pour réaliser la cession	,876	
Evaluer le temps nécessaire à la cession d'une entreprise	,846	
Effectuer les formalités administratives nécessaires liées à la cession de l'organisation	,701	
Planifier votre démarche de cession (savoir ce que vous devez faire et quand)	,633	

Trouver un repreneur de qualité pour votre organisation	,693	Compétences relationnelles
Informers les actionnaires et autres parties prenantes	,636	
Consacrer tout votre temps et votre énergie au projet	,532	
Informers et manager les salariés face à ce changement	,772	
Prendre assez de recul pour transmettre le savoir-faire avant de partir	,772	

Indice KMO : 0,841 - Variance totale expliquée : 59,545%

TABLEAU 3 : NORME SOCIALE (QUESTION : « POUR PRENDRE LA DECISION EVENTUELLE DE CEDER VOTRE ENTREPRISE, QUELLE IMPORTANCE A... ») :

Item	Poids factoriel	Interprétation du facteur
L'opinion de votre famille		Opinion de l'entourage
L'opinion de vos amis		
L'opinion de vos salariés		
L'opinion de vos partenaires (sauf les salariés)		
L'opinion des gens importants pour vous		

Indice KMO : 0,670 - Variance totale expliquée : 47,452%

Annexe 2 - Centres de classe finaux

	Classe			
	1	2	3	4
Se libérer du poids de l'entrepreneuriat	-,05380	-,46488	,84184	-,11932
Assurer la pérennité de l'entreprise	,40324	-,80431	-,13213	,13646
Faire évoluer sa vie professionnelle	-,14123	,39724	-,40562	,47676
Mettre fin à un projet entrepreneurial raté	-,47274	-,53698	,61432	1,63296
Partir en retraite en réalisant une opération financière	,20240	-,09132	-,91786	,57603
Compétences admin. et fin.	-,09857	,63232	-,49349	-,07531
Compétences relationnelles	,32281	,25885	-1,29279	,16263
Opinion de l'entourage	,59530	-,87459	-,19050	-,46533

Annexe 3 – Test de Fisher

ANOVA						
	Classe		Erreur		F	Signification
	Moyenne des carrés	ddl	Moyenne des carrés	ddl		
Se libérer du poids de l'entrepreneuriat	6,186	3	,849	101	7,289	,000
Assurer la pérennité de l'entreprise	7,596	3	,805	101	9,436	,000
Faire évoluer sa vie professionnelle	3,656	3	,930	101	3,930	,011
Mettre fin à un projet entrepreneurial raté	21,483	3	,404	101	53,142	,000
Partir en retraite en réalisant une opération financière	7,722	3	,809	101	9,546	,000
Compétences admin. et fin.	4,655	3	,881	101	5,283	,002
Compétences relationnelles	12,909	3	,652	101	19,787	,000
Opinion de l'entourage	12,709	3	,658	101	19,325	,000