

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

UN TIENS VAUT MIEUX QUE DEUX TU L'AURAS ! LE RÔLE DE LA RÉSILIENCE DANS LE SUCCÈS D'UN PROCESSUS REPRENEURIAL



Aude D'ANDRIA, maître de conférences

LITEM EA7363
Université d'Evry Val d'Essonne
aude.dandria@univ-evry.fr

Florence LAW, enseignante-chercheur

EDC Paris Business School
florence.law@edcparis.edu

Inès GABARRET, maître de conférences

EDC Paris Business School
ines.gabarret@edcparis.edu

Benjamin VEDEL, maître de conférences

Université de Versailles - Saint Quentin
benjamin.vedel@laposte.net

Résumé

Une des portes d'entrée dans l'entrepreneuriat est l'achat d'une entreprise existante, connu comme « reprise d'entreprise ». La reprise d'entreprise est à la fois une question de sortie et d'entrée entrepreneuriale, la première pour le cédant, la deuxième pour le repreneur. Notre papier s'intéresse au processus suivi par un individu pour sélectionner et reprendre une entreprise existante. Face à l'opacité du marché de la reprise et aux difficultés pour obtenir un financement, nous considérons qu'un processus de reprise requiert, pour son succès, un haut niveau de résilience entrepreneuriale. La résilience est la capacité d'un individu à recommencer face à l'adversité. Pour comprendre la relation entre la résilience entrepreneuriale et le processus de reprise d'entreprise, nous avons développé une analyse longitudinale basée sur les informations d'un blog Internet écrit par un repreneur. Notre recherche explore les étapes du processus repreneurial et souligne le rôle positif de la résilience pour le succès de la reprise.

Mots-clés : repreneuriat, résilience entrepreneuriale, processus repreneurial, reprise d'entreprise

UN TIENS VAUT MIEUX QUE DEUX TU L'AURAS ! LE RÔLE DE LA RÉSILIENCE DANS LE SUCCÈS D'UN PROCESSUS REPRENEURIAL

Introduction

Pour des entrepreneurs en devenir, il existe deux modes d'entrée dans l'entrepreneuriat¹ : la création (*ex nihilo*) et la reprise d'entreprise, qu'elle soit dans un cadre familial ou non (Block, Thurik, Van de Zwan et Walter, 2013 ; Parker et Van Praag, 2012). Bien que les entrepreneurs favorisent généralement la création d'entreprise, considérée comme plus stimulante et gratifiante, ils peuvent aussi être intéressés par la reprise. En effet, face à l'augmentation des départs à la retraite de nombreux entrepreneurs dans les pays industrialisés, la demande pour des successeurs (en dehors du cercle familial) devrait augmenter dans les années à venir (Parker et Van Praag, 2012).

Pour la France, selon le rapport Dombre-Coste (2015), 185 000 TPE/PME seraient concernées chaque année par la transmission mais seulement 30 000 sont cédées et 30 000 disparaissent. Or, « bien transmettre nos entreprises, c'est sauvegarder 750 000 emplois, et potentiellement en créer des dizaines de milliers » (Rapport Dombre-Coste, 2015 : 6). Mais il reste encore difficile de s'accorder sur les chiffres. Dans son étude de 2012, l'Observatoire des Cédants & Repreneurs d'Affaires (CRA) avançait le chiffre de 17 000 entreprises susceptibles de changer de main chaque année en France avec un marché ouvert à la transmission externe des PME-PMI (de 5 à 100 salariés) de l'ordre de 6 000 à 7 000 entreprises par an². Les estimations chiffrées montrent que la transmission des PME se répartit comme suit : 32 % des PME sont cédées en interne (famille et salariés), 43 % en reprise externe et 25 % des cas n'apparaissent pas sur le marché de la reprise (soit en raison de faillite, soit à la suite d'opérations de fusion-acquisition). Par conséquent, le mode de transmission des PME le plus répandu en France est celui de la reprise par un repreneur, dans deux cas sur trois (à 67,5%), seul ou en équipe : en externe, par un repreneur extérieur (43 % des cas) et en interne, par un salarié (24,5% des cas) (Observatoire CRA, 2012).

Au Québec, le constat va dans le même sens. Dans leur rapport sur le renouvellement de l'entrepreneuriat, Cossette et Mélançon (2008) estiment que 30,4% des propriétaires dirigeants actifs en 2008 devraient quitter leur entreprise à l'horizon 2018. En outre, près de 20% de la nouvelle génération d'entrepreneurs québécois envisagerait la carrière repreneuriale (Cadieux, Gratton, St Jean, 2014) par le biais de la reprise, que celle-ci soit familiale, interne ou externe.

Les thèmes de recherche en reprise d'entreprise qui ont fait l'objet des principaux développements ont davantage analysé les questions liées à la succession et à la sortie du chef d'entreprise. La littérature s'est notamment focalisée sur les problématiques du cédant, son rôle dans le processus de reprise ou la sélection du successeur (Ibrahim, Soufani et Poutziouris, 2004 ; Cadieux et Brouard, 2009). Certains auteurs tels que Wennberg et DeTienne (2014) ou Wennberg, Wiklund, DeTienne et Cardon (2010) soulignent alors que la reprise d'entreprise est à la fois une question de sortie et

¹ En dehors de l'intrapreneuriat.

² Cette étude concerne les transmissions de PME-PMI, hors commerce de détail et artisanat, d'une valorisation comprise pour la plupart d'entre elles, de 300 000 € et 5 000 000 € avec un effectif de 5 à 100 salariés. (http://www.cra.asso.fr/IMG/pdf/A_observatoire_2012a.pdf).

d'entrée entrepreneuriale. Aussi, au même titre que le cédant, le repreneur, en tant qu'objet d'analyse, doit également être étudié (Paturel, 2007 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Cadieux et Deschamps, 2011).

Dès lors, il peut être retenu qu'un repreneur est un entrepreneur (Paturel, 2007 ; Deschamps et Paturel, 2009) qui rachète une structure existante, en devient le propriétaire-dirigeant. La reprise par un repreneur (personne physique ou RPP) est un processus dans lequel s'enchaînent plusieurs phases spécifiques et successives (Deschamps, 2002). Les étapes (au nombre de trois ou quatre selon les auteurs) ne s'enchaînent pas toujours de façon linéaire et des allers-retours peuvent s'observer lorsque des difficultés surgissent (Picard et Thevenot, 2004). Le processus de reprise peut donc s'arrêter momentanément, avec une durée variable selon le type d'entreprise reprise (entreprise de services ou entreprise industrielle), le profil du repreneur (avec ses compétences et ses expériences), la motivation affichée ou réelle du cédant, pour redémarrer à une étape précédente.

Dans cet article, nous analyserons ce processus de reprise à partir du concept de résilience entrepreneuriale. La résilience est la capacité à recommencer face à l'adversité. Elle est comprise comme un facteur personnel (trait de personnalité) en lien avec l'optimisme de l'individu (Bullough et al. 2014). Elle est aussi interprétée comme une émotion positive, proche du concept d'auto-efficacité. De cette manière, le développement de la résilience entrepreneuriale aide l'entrepreneur à atteindre le succès (Ayala et Manzano, 2014 ; Bullough et al., 2014 ; Hayward et al., 2010).

Notre communication se présente comme suit. La première partie est consacrée à la revue de la littérature sur le processus de reprise, sa nature incrémentale et le concept de résilience. La deuxième partie se focalise sur la méthodologie de notre recherche. Pour mieux comprendre le processus repreneurial, nous avons mené une recherche à partir de l'analyse longitudinale d'un blog tenu par un entrepreneur en devenir à la recherche d'une entreprise à reprendre, c'est-à-dire qui a fait le choix de se lancer dans une carrière repreneuriale au sens de Cadieux, Gratton et St Jean (2014). Les résultats de la recherche sont présentés dans une troisième partie. Enfin, nous terminons par des éléments de discussion et une conclusion.

1. Revue de littérature

La reprise d'entreprise peut être définie comme la vente d'une entreprise (Holmes et Schmitz, 1990) et son changement de propriété (Geerts, Herrings et Peek, 2004; Meijaard, Uhlaner, Flören, Diephuis et Sanders, 2005) avec le transfert d'au moins 50 % des parts sociales de l'entreprise (Van Teeffelen, 2010), à l'issue d'une négociation entre un vendeur (le propriétaire), et un acheteur (le repreneur potentiel).

Processus complexe et incertain, la reprise se déroule par phases successives (Deschamps, 2002 ; Van Teeffelen, 2010). La première phase du processus repreneurial concerne le processus d'identification et de reconnaissance d'entreprendre du (futur) repreneur, à travers ses motivations et ses freins personnels. Cette période est fondamentale puisqu'il s'agit de mettre en évidence et d'asseoir le choix de vouloir racheter une structure déjà existante et non pas d'opter pour la création *ex nihilo* d'une nouvelle entité. La deuxième phase se rapporte au processus technique du dossier de reprise. Il démarre avec la formalisation du projet, se poursuit avec le repérage de la (ou des) cible(s)

potentielle(s) jusqu'au moment décisif de la négociation de l'entreprise retenue. Enfin, la troisième phase de reprise concerne l'entrée du repreneur dans l'entreprise qu'il vient de racheter et le management post-reprise, lorsque le cédant quitte définitivement l'organisation, après avoir ou non accompagné le nouveau dirigeant. En effet, le candidat à la reprise ne postule pas seulement à un poste de direction ou à une fonction d'encadrement dans une organisation (Boussaguet, 2008) : il reprend une entreprise dans sa totalité. Celle-ci peut être saine, ou saine en apparence, voire déclarée en difficulté (Deschamps et Paturel, 2009).

Basé sur le modèle de Meijaard et al. (2005), Van Teeffelen (2010) propose également un modèle de reprise en trois parties, dans lequel se succèdent (1) la phase de pré-reprise (focalisée sur le questionnement du propriétaire et les options à sa disposition), (2) la phase de reprise (orientée sur l'adéquation entre le vendeur et l'acheteur) et (3) l'étape de post-reprise (avec les questionnements relatifs au successeur, une fois l'achat effectué). L'intérêt de ce modèle est de souligner l'importance des différentes dynamiques psychologiques tout au long du processus. Dans cette optique, notre papier s'intéresse aux deux premières phases dans le sens de Van Teeffelen (2010), la pré-reprise et la reprise, mais du point de vue du repreneur, et analyse le processus suivi par un individu pour sélectionner et reprendre une entreprise existante. Les études les plus récentes sur le sujet, bien que focalisées sur les caractéristiques du repreneur, fournissent peu d'information sur le processus suivi par celui-ci (Bastié, Cieply et Cussy, 2013 ; Block et al. 2013 ; Parker et Van Praag, 2012 ; Rocha, Carneiro et Varum, 2015).

Même si la reprise d'entreprise est considérée comme moins risquée comparée à la création ex-nihilo (Parker et Van Praag, 2012), nous supposons, pour notre recherche, que, comme la création d'entreprise, la reprise peut-être caractérisée par un haut niveau d'incertitude (Knight, 1921). Pour y faire face, les repreneurs doivent être flexibles et ouverts au changement pour s'adapter à cet environnement incertain (Alvarez et Barney, 2005). Cette flexibilité peut être le résultat de deux points traités dans les sections suivantes : l'adoption par le repreneur d'une logique incrémentale ; le développement de la résilience chez le repreneur.

1.1. Reprise d'entreprise et logique incrémentale

Il est reconnu que la planification stratégique sur le long terme, comme outil prédictif, permet d'éviter de dévier des objectifs fixés et, lorsque cela arrive, d'ajuster ses actions pour revenir aux objectifs initiaux (Delmar et Shane, 2003). Néanmoins, la littérature indique qu'en cas de forte incertitude, un processus de décision adaptatif et flexible sera meilleur qu'une stratégie basée sur l'analyse des tendances ou de calcul d'une rentabilité a priori (Alvarez, Barney et Young, 2010). Les perspectives théoriques s'intéressant à la logique d'émergence entrepreneuriale (Fischer, 2012) trouvent leur origine dans la littérature en stratégie organisationnelle (Mintzberg et Walter, 1985). Opposée à la planification stratégique, les stratégies émergentes ont d'abord été décrites par Mintzberg dans différents articles (Mintzberg et Walters, 1982 ; 1985 ; Mintzberg, 1994). La stratégie émergente se veut être une stratégie itérative durant laquelle la stratégie réellement effectuée différera de celle pensée au début (Mintzberg et Walters, 1985). Il s'ensuit alors un décalage entre les deux stratégies dans lesquelles interagissent ensemble de multiples facteurs internes et externes (caractéristiques de l'environnement et de l'individu). Il n'est ainsi pas exclu que l'individu change d'avis en cours de route, qu'un événement nécessaire pour la continuité de la stratégie de l'entreprise

n'ait pas lieu ou qu'au contraire un événement inattendu arrive (Mintzberg, 1994). Chaque événement change alors au fur et à mesure la stratégie de l'entreprise. La stratégie émergente telle que décrite par Mintzberg (1982, 1994) suppose la présence, plus ou moins précise, d'une intention de la part du dirigeant qui sera par la suite suivie ou non lors de sa mise en pratique (et parfois en dehors du cadre de sa volonté³). Le dirigeant d'entreprise peut alors mettre en place des mécanismes de contrôle (ou de « garde-fou ») pour essayer d'encadrer cette dernière.

Au niveau individuel, Lindblom (1959) indique l'existence de logiques proches, itératives elles aussi. Il propose notamment celle de l'incrémentalisme comme la bonne manière de réagir lorsque l'individu se trouve dans un environnement incertain ; les dirigeants ne pouvant anticiper toutes les surprises potentielles sur le chemin. En réagissant par itération, au fur et à mesure, aux événements extérieurs et en s'adaptant, la logique incrémentale permet ainsi de contrôler le niveau d'incertitude auquel l'individu fait face et limite les pertes potentielles (argent, réputation, etc.).

Par la suite, ces principes ont été repris dans le champ de la recherche entrepreneuriale (Alvarez, Barney et Young, 2010) pour expliciter le processus entrepreneurial. Les théories les plus connues font référence à la logique effectuale (Sarasvathy, 2001) et au bricolage (Baker et Nelson, 2005) qui ont beaucoup en commun et décrivent un même processus : incrémental, itératif et inductif (Sarasvathy, 2001 ; Alvarez et Barney, 2007). Ces théories permettent d'expliquer le développement d'une activité (organisationnelle ou entrepreneuriale) en condition d'incertitude. Elles conduisent à montrer que l'adaptation et la flexibilité sont alors des comportements nécessaires pour surmonter les contraintes qui apparaissent au fur et à mesure. L'individu (entrepreneur ou repreneur) se doit donc d'être ouvert au changement (Alvarez, Barney et Young, 2010). Les logiques incrémentales jusque-là développées sont souvent itératives et reposent sur certains principes tels que (1) investir peu (pour ne pas perdre tout d'un seul coup) ; (2) se reposer sur ses acquis en priorité (pour avoir des ressources à disposition) ; (3) être ouvert aux surprises (pour être adaptable) et (4) privilégier l'action à la réflexion (Fisher, 2012). Au début du processus, l'individu ne dispose que d'une vision globale de ce qu'il veut faire, et qu'il adapte ensuite selon les événements.

Dès lors, le processus de reprise peut s'éloigner d'un processus causal pur. Ceci arrive plus largement lorsque l'individu fait face à une incertitude importante dans laquelle il n'est pas sûr que l'opportunité de reprise initialement voulue, soit finalement celle pour laquelle il optera. Par exemple, l'individu peut avoir l'idée générale initiale de chercher à reprendre une entreprise, sans pour autant en connaître le secteur d'activité ou la région d'implantation. En ce sens, il se retrouve face à un processus entrepreneurial émergent et sa finalité est alors dépendante des surprises et des rencontres effectuées (recherche de l'entreprise à reprendre, conseillers sollicités, relation avec le cédant, socialisation dans le nouvel environnement), en lien avec les caractéristiques de personnalité du repreneur (optimisme, capacité à attendre et à rebondir, flexibilité).

³ Lorsque l'intention est précise et sa mise en pratique suivie, la stratégie devient planifiée. Les stratégies émergentes surviennent dans les autres cas (Mintzberg et Walters, 1985).

1.2 Reprise d'entreprise et résilience entrepreneuriale

Le concept de résilience est aussi un autre élément qui peut aider l'entrepreneur à appréhender l'incertitude, pour s'adapter à des circonstances négatives et pour surmonter les problèmes. La résilience, ou la capacité à recommencer face à l'adversité, a été développée dans le cadre de la littérature entrepreneuriale pour comprendre les entrepreneurs « en série » (« serial entrepreneurs ») qui recréent une entreprise après un échec (Bullough, Renko et Myatt, 2014). En considérant que le repreneur se heurte à des difficultés variées durant le long processus de sélection d'une entreprise à reprendre, la résilience entrepreneuriale semble être un cadre théorique adéquat pour étudier le processus de reprise d'entreprise.

La résilience est étudiée dans des cadres divers, au-delà de l'entrepreneuriat. D'un côté, avec les théories cognitives (Bandura, 1986) qui considèrent que les facteurs personnels et environnementaux interagissent avec le comportement, la résilience est étudiée comme une caractéristique personnelle (comme le genre ou l'expérience professionnelle) qui en relation avec l'environnement, peut affecter l'entrepreneuriat (Bullough et al. 2014). Les individus résilients sont alors optimistes et trouvent des moyens pour faire face à l'adversité, alors que les personnes moins résilientes sont plus facilement découragées (Bullough et al. 2014).

Considérée comme un trait de personnalité stable, la résilience intègre la flexibilité pour s'adapter à des événements émotionnels (Genet et Siemer, 2011). Les expériences négatives peuvent provoquer chez l'individu des périodes de détresse avec des problèmes psychologiques. Pourtant, certains individus arrivent à maintenir des configurations psychologiques stables, même après avoir subi des situations extrêmes. Ces individus sont considérés comme résilients, car ils arrivent à contourner les situations négatives et à s'adapter. Cette caractéristique est en général associée avec une meilleure adaptation au stress et au changement (Genet et Siemer, 2011). La résilience serait ainsi liée à une flexibilité d'adaptation qui est basée sur des émotions positives. Les personnes non ou peu résilientes ont des difficultés à contourner les situations négatives de leur vie, restant dans une position d'inflexibilité cognitive, associées à la dépression et à une focalisation de l'attention sur l'état émotionnel négatif (Genet et Siemer, 2011).

De cette manière, la résilience entrepreneuriale peut être comprise comme le résultat d'une émotion positive (liée à la confiance et l'auto-efficacité). Hayward, Forster, Sarasvathy et Fredrickson (2010) identifient quatre types de résilience entrepreneuriale : (1) émotionnelle (adaptation positive après l'adversité), (2) cognitive (enthousiasme pour créer un jugement positif pour commencer une nouvelle entreprise), (3) sociale (habilité à continuer les relations avec les membres des entreprises précédentes) et (4) financière (capacité de l'entrepreneur à trouver du capital pour la création de la nouvelle entreprise). Plus que des émotions positives, la résilience entrepreneuriale aide l'entrepreneur à développer ses intentions entrepreneuriales et à atteindre le succès (Ayala et Manzano, 2014; Bullough et al., 2014; Hayward et al., 2010).

D'un autre côté, la résilience peut être expliquée, non comme un trait de personnalité inné, mais comme un construit ou « regroupement de qualités », appris à partir des expériences de la vie et qui peut être développé et enseigné (De Vries et Shields, 2006). Dans cette approche, la résilience est comprise comme un comportement basé sur un amalgame de quatre caractéristiques de

comportement : (1) la flexibilité, (2) une haute motivation, (3) la persévérance, et (4) l'optimisme. Que ce soit indifféremment de façon innée ou acquise, les entrepreneurs résilients montrent un haut degré de tolérance face à l'ambiguïté, et, en s'adaptant rapidement aux changements, sont mieux préparés pour réussir leurs entreprises (Ayala et Manzano, 2014). La résilience entrepreneuriale peut être alors conçue comme un processus évolutif et dynamique parmi lequel les entrepreneurs acquièrent des connaissances, des compétences et mettent en œuvre des ressources avec créativité et optimisme. Pour Ayala et Manzano (2014), la résilience entrepreneuriale se décompose en trois facteurs : (1) la persévérance (« hardiness »), (2) l'ingéniosité (« resourcefulness ») et (3) l'optimisme (« optimism »). Ils explicitent la persévérance comme la capacité d'un individu à garder le contrôle de soi-même, en étant peu frustré mais au contraire capable de se battre pour atteindre ses objectifs. C'est un individu qui ne se décourage pas facilement face à l'échec. Concernant l'ingéniosité, elle désigne l'ensemble des ressources, capacités et compétences que l'entrepreneur possède et qu'il mobilise pour faire face à des situations qui lui sont défavorables. L'entrepreneur ingénieux est celui qui est en mesure de s'adapter au changement. L'optimisme, quant à lui, désigne la capacité de l'entrepreneur à maintenir une attitude positive en toutes circonstances (difficiles ou incertaines), voire même d'apprendre de ses erreurs. En quelque sorte, l'individu optimiste est celui qui a la capacité de voir le bon côté des choses.

À notre connaissance, il n'existe, à ce jour, aucune recherche s'intéressant à l'importance de la résilience sur le succès du processus entrepreneurial. Notre étude à vocation exploratoire essaye de remplir ce manque.

2. Méthodologie

L'objectif de notre recherche est d'améliorer les connaissances du processus entrepreneurial en repérant le rôle de la résilience dans le déroulement du processus de la reprise. Le manque de littérature mêlant processus de reprise et résilience plaide en faveur d'une recherche qualitative de nature exploratoire. Malgré des avancées significatives, la recherche en entrepreneuriat est encore une science jeune. S'appuyant notamment sur Bygrave (2007), Hindle (2004), Fayolle (2004) et Verstraete (2008), Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte (2015 : 17) militent pour le développement et la diffusion des méthodes qualitatives compte tenu de leur « potentiel d'enrichissement des connaissances en entrepreneuriat dans la mesure où les outils mobilisés s'adaptent aux spécificités du champ étudié ».

Nous avons fait le choix d'opter pour une stratégie de recherche fondée sur une étude de cas unique à partir de l'étude du blog d'un repreneur qui, du fait de son caractère exemplaire, est aussi un cas révélateur (Yin, 1989 ; Hlady Rispal, 2002). Nous avons sélectionné le cas d'un repreneur blogueur pour ses caractéristiques et pour l'accès aux données. Premièrement, il s'agit d'un nouvel entrepreneur français vivant en banlieue parisienne et cherchant à racheter une entreprise. Il correspond au profil des entrepreneurs naissants décrit par Parker and Van Praag (2012) avec une forte expérience managériale (13 ans) et ayant l'intention d'investir dans un secteur d'activité innovant comportant des risques, avec un apport de capitaux propres importants (chauffage et plomberie). Deuxièmement, l'accès aux données est ouvert puisqu'il repose principalement sur le recueil des 78 billets hebdomadaires publiés sur le blog Internet rédigé par l'entrepreneur sur le processus de reprise durant une période allant d'avril 2006 à septembre 2007. L'analyse du second

blog internet de 32 billets que l'entrepreneur a rédigé sur les trois premières années de son entreprise, après la reprise a permis de vérifier la viabilité du projet entrepreneurial. Pour Nardi, Schiano et Gumbrecht (2004), bloguer est une activité sociale motivée par cinq objectifs sociaux, à savoir : (1) tenir au courant de ses activités, (2) exprimer des opinions pour influencer les autres, (3) rechercher les commentaires et les opinions des autres, (4) penser en écrivant et (5) libérer une tension émotionnelle. Etant donné que les billets ont été écrits au moment des faits, nous nous permettons de considérer notre analyse comme longitudinale, en évitant de cette manière les biais de l'analyse rétrospective (rationalisation *a posteriori*).

Tous les billets ont été analysés par ordre chronologique afin d'identifier les différentes étapes du processus, les occurrences d'événements et les prises de décision (voir Tableau 1). Nous avons aussi mis en place une analyse thématique du discours (Evrard, Pras, Roux, Desmet et Dussaix, 2009) afin d'identifier les verbatims liés au concept de résilience, ainsi que les différents raisonnements utilisés lors de la prise de décision (itération). L'analyse a permis de mettre en évidence les moments de forte incertitude et les changements de comportement adoptés par l'entrepreneur pour y faire face. Les résultats de cette analyse sont exposés dans le chapitre suivant.

Tableau 1. Chronologie du processus de reprise d'entreprise

Date	Événement
Avril 2006	Fin du contrat de travail du repreneur avec son employeur (société de fabrication et de distribution de matériels de manutention) Début de l'étude du marché de la reprise d'entreprise en France Première prise de conscience de l'opacité du marché de la reprise et de sa localisation, principalement en dehors de la région parisienne
Mai 2006	Formation de 4 semaines à la reprise d'entreprise
Juin 2006	Début de la prospection de PME spécialisées dans le chauffage et la plomberie Premier contact avec un cédant
Août 2006	Premier dossier de reprise d'une PME de chauffage et plomberie non concluant à cause du prix élevé de la reprise, d'un environnement sans potentiel suffisant et de l'avis négatif de l'épouse du repreneur
Octobre 2006	Second dossier de reprise d'une PME de chauffage et plomberie non concluant à cause des coûts élevés de reprise. Décision de recentrage de la prospection de PME sur les activités de location et/ou de vente dans le secteur de la manutention, du BTP ou de tout matériel technique car plus en phase avec l'activité précédente du repreneur Décision d'élargir projet à la création d'entreprise
Novembre 2006	Décision d'élargir la prospection à d'autres secteurs d'activités en région parisienne
Janvier et février 2007	Négociation avec un cédant d'une PME spécialisée dans la fabrication et la distribution de matériels forestiers (Société F)
Juin 2007	Refus de l'agence publique d'accorder une subvention pour la reprise et de garantir l'emprunt bancaire Accord final conjoint par l'agence publique et le conseil régional de garantir l'emprunt bancaire.
Juillet 2007	Accord final par la banque de l'octroi du prêt bancaire
Septembre 2007	Reprise officielle de Société F et signature du contrat de rachat de la PME
Octobre 2007	Fête des 100 ans de Société F
Décembre 2007	Nouveau site Internet Développement de l'activité de location de matériels forestiers

Date	Événement
Décembre 2015	Nouveau nom de Société F
Janvier 2016	Acquisition d'un concurrent français pour développement Société F sur le marché français

3. Résultats

L'étude de ce cas permet de suivre avec le repreneur, en temps quasi réel, le processus de reprise. Chaque semaine, le lecteur est informé des avancées (ou non) du projet de reprise.

Dans le premier billet, le repreneur explique très clairement l'objectif de son blog :

« En ce dimanche 2 avril [2006], je me suis décidé à créer ce blog pour me permettre de suivre et de faire partager les avancées (ou pas) de mon projet de reprise d'entreprise et de nouvelle vie professionnelle » (Billet 1).

Dès la première prise de contact avec le repreneur, des caractéristiques de résilience apparaissent :

« Il me reste d'excellents souvenirs chez [HE] mais surtout la formidable capacité de faire beaucoup à partir de pas grand chose. Du passage chez [EX], j'ai appris que j'avais la capacité de rebondir (...) Chez [JU], je garderais le souvenir des difficultés affrontées, de ces grands moments de doute (...) le souvenir de cette immense solidarité et de l'implication de la majorité des collègues pour redresser la situation catastrophique dans laquelle l'entreprise était » (Billet 1).

« Le parcours va être long et difficile et, comme pour un marathon, il est bon d'avoir des supporters au bord de la route mais aussi des coureurs qui vous accompagnent et vous encouragent tout au long de ce parcours qui parfois semble ne jamais vouloir se terminer. Je parle d'expérience après 5 marathons ! » (Billet 6).

L'étude de cas révèle que le repreneur a fait face à deux phases de haute incertitude liées aux difficultés d'accès au marché de la reprise d'entreprise et au financement. Pendant ces deux périodes, le repreneur a fait preuve d'un fort niveau de résilience pour ne pas abandonner et a adopté une logique itérative pour s'adapter à ce niveau d'incertitude. Les résultats sont repris dans les deux sections suivantes correspondant chacune à une des phases d'incertitude.

3.1 Phase de prospection d'entreprises à reprendre

Au tout début de la phase de prospection, le repreneur adopte une logique de raisonnement principalement causale. En effet, il démarre son projet de reprenariat avec des objectifs prédéfinis : il souhaite reprendre une entreprise de petite taille (PME) en lien avec les énergies renouvelables, dans un délai de 15 mois et avec un budget déjà fixé. Ce souhait correspond avant tout à une volonté personnelle de s'impliquer dans le développement durable et ne s'inscrit pas dans une démarche de co-construction avec des clients potentiels :

« Parce que je suis hyper motivé pour être chef d'entreprise, que non seulement j'ai envie de gagner ma vie en commercialisant des solutions EnR [énergies renouvelables] mais que cette

démarche citoyenne m'attire (quelle température ces derniers jours au fait ?) et qu'en plus je prends du plaisir à convaincre mes interlocuteurs du bien-fondé de ce projet » (Billet 14).

Cependant, le repreneur se rend rapidement compte que son projet tel qu'initialement défini sera difficile à réaliser. En discutant avec des professionnels de la reprise, il réalise que le marché de la reprise d'entreprises en France est relativement opaque. Les cédants sont souvent réticents à faire connaître leurs intentions de vente de leur entreprise de peur de susciter des réactions négatives de la part de leurs parties prenantes (tels que leurs employés, clients ou fournisseurs). De fait, il est compliqué de repérer les entreprises à reprendre, surtout les plus rentables qui sont très prisées. De plus, du fait de la plus forte concentration de repreneurs en région parisienne et du faible nombre de PME à reprendre, les difficultés sont encore plus grandes si le repreneur se restreint à la région parisienne où sa famille et lui résident :

« Après un entretien d'environ une heure avec M. X, nous sommes arrivés à cette information importante: le marché de la reprise est déséquilibré en région parisienne. Il y a plus de repreneurs que de cédants » (Billet 5).

« Cette estimation revient donc à dire qu'il y a environ 1 000 PME tout secteur confondu vendables par an en France, et cela diminue encore quand on sectorise (quand on sait cela, on comprend mieux que la chasse dure entre 6 et 18 mois !!) » (Billet 13).

Face à cette incertitude de trouver la PME idéale, le repreneur va adopter différents comportements. Tout d'abord, à chaque mauvaise nouvelle ou déception, il ne cesse de se remotiver et fait preuve de résilience entrepreneuriale telle que décrit par Ayala et Manzano (2014), à savoir de persévérance, d'ingéniosité, et d'optimisme :

« Cela étant dit, je ne baisse pas les bras, bien au contraire ! Je trouve cette chasse au dahu très motivante (fermez-moi la porte au nez et je rentre par la fenêtre !). À moi de démontrer ma créativité et de prouver mon envie ! » (Billet 13).

« Malgré toutes ces incertitudes, je garde le moral car je sens que je suis sur la bonne voie » (Billet 19).

« Il me faut donc attaquer un autre dossier, l'approfondir et aller vers une nouvelle lettre d'intention. C'est la vie mais je retire énormément d'expérience de ce dossier sur Nantes » (Billet 25).

Le repreneur adapte progressivement son projet. Tout d'abord, au lieu de reprendre tout de suite une entreprise directement liée aux énergies renouvelables, le repreneur va cibler des entreprises dans le secteur du chauffage. En effet, le secteur des énergies renouvelables n'est pas encore mature. Une entreprise de chauffage permettra au repreneur de prendre indirectement pied dans ce secteur tout en étant rentable dès le départ et de se développer ensuite dans le secteur. Ce raisonnement reste encore causal car il ne remet pas en cause son projet initial mais lui permet de l'atteindre par des voies détournées :

« Nous tenons absolument à rester un pied dans le secteur du chauffage car, même si le développement des EnR est assuré pour les années à venir (voir les prévisions ADEME), il faut rester capable de proposer d'autres solutions car les EnR ne peuvent pas fournir 100% de l'énergie annuelle nécessaire au chauffage et à l'eau chaude. Cette solution permet de limiter la dépendance à un seul marché, d'améliorer la fidélisation client et la récurrence du CA » (Billet 12)

Une logique causale semble a priori plus adaptée à un projet de reprise. Contrairement à une création d'entreprise où l'entrepreneur doit tout définir et construire, la reprise d'une entreprise est davantage une affaire de choix d'entreprises à reprendre et peut s'appuyer sur la structure déjà existante de l'entreprise à reprendre. Elle comporte ainsi moins d'incertitudes et permet une évaluation plus certaine du risque de la transaction (Parker et Praag, 2012). Dans le cas présenté, le repreneur a un recours fréquent à la logique causale tout au long du processus de reprise en réalisant des études de marché, des études de rentabilité des entreprises ciblées et des business plans. Il travaille ses dossiers puis recueille ensuite l'avis de ses pairs pour ne rien laisser au hasard :

« L'étude de marché conditionne notamment les hypothèses du business plan et doit rassurer le repreneur sur sa compréhension de l'activité de l'entreprise visée (surtout quand il ne vient pas du secteur)» (Billet 39).

« J'ai présenté mon premier business plan de reprise cette semaine. Pas terrible comme résultat ! Heureusement que c'était à blanc sinon je me serais fait laminé ! J'ai demandé la participation de deux collègues repreneur qui ont eu la gentillesse de me passer à la moulinette pendant quelques heures » (Billet 40).

C'est en envisageant un second dossier de reprise d'une PME de chauffage et plomberie qui sera abandonné pour des raisons principalement financières que le repreneur remet sérieusement en cause son projet initial. Il élargit son projet en incluant plusieurs options : (1) prospecter auprès d'entreprises qui sont plus en lien avec son expérience professionnelle dans la fabrication et la distribution de matériels techniques aux entreprises ; (2) prospecter auprès d'entreprise d'autres secteurs dans la région parisienne, et (3) créer son entreprise. Cet élargissement du projet résulte d'une logique plus incrémentale (Alvarez, Barney, 2006; Fischer, 2012) car le repreneur bâtit son projet à partir de ses propres moyens (son expérience professionnelle, ses contraintes de temps et d'argent) et prend conscience des concessions ou « pertes acceptables » (Sarasvathy et al. 2014) qu'il va devoir faire pour que son projet de repreneuriat se concrétise tels qu'un départ en province ou l'abandon du secteur des énergies renouvelables :

« Comme le temps passe (déjà 6 mois que j'ai quitté [JU], je pense que je recentrerai mes recherches sur une société dont l'activité est la location et/ou la vente dans le secteur de la manutention, du BTP ou de tout matériel technique car c'est effectivement dans ces activités que ma légitimité est la plus grande même si le potentiel de développement du marché est à moyen terme plus faible que celui des EnR » (Billet 23).

« Aujourd'hui, après avoir été très proche d'une reprise effective en province, j'ai finalement compris que, pour éviter d'accumuler les obstacles et d'avoir une chance de réussir, je ne pourrais accepter d'aller sur un dossier en province que si la société est dans un domaine que je connais,

qu'elle a une rentabilité nette acceptable (a priori 10% minimum) et qu'elle est localisée dans une agglomération d'une certaine taille pour permettre à mon épouse de retravailler. Ceci explique pourquoi j'ai étendu depuis quelques semaines mes recherches à d'autres secteurs d'activité en région parisienne car, dans cette configuration, je n'aurais "que" l'obstacle de la méconnaissance du secteur à surmonter ce qui me semble jouable » (Billet 28).

Finalement, l'entreprise reprise est totalement différente de ce que l'entrepreneur pensait *a priori* : une entreprise spécialisée dans la fabrication et la distribution de matériels forestiers, située dans le sud-ouest de la France.

3.2 Phase de contractualisation et de financement de la reprise

Après avoir identifié l'entreprise à reprendre, le repreneur entre dans une phase de contractualisation et de financement de la reprise qui comporte aussi de fortes incertitudes. Reprendre une entreprise nécessite d'investir plus de moyens financiers que pour créer de manière *ex nihilo*. Aussi, obtenir le financement requis de la part des banques, d'investisseurs privés ou des fonds gouvernementaux peut être très difficile au regard du montant demandé.

Cette phase va durer 6 mois pendant laquelle le repreneur continue de faire preuve d'une forte résilience qui lui permet de garder patience et d'être persévérant car il essuie plusieurs refus de financement :

« J'ai évolué dans mon rapport avec le temps et j'accepte désormais de profiter de ce temps pour me préparer à être chef d'entreprise ! » (Billet 46).

« Cependant "Patience est mère de toutes les vertus" et cela me fait du bien de gérer ma frustration !! » (Billet 56).

« Lorsque vous entendez par téléphone cette réponse [refus de la garantie de l'emprunt bancaire par l'agence publique], après 6 mois à avoir travaillé sur la faisabilité de reprendre l'entreprise, il faut être fort pour vouloir continuer sans se décourager ! (avis aux amateurs repreneurs, gardez la foi en toute circonstance !) » (Billet 60).

Pour faire avancer sa demande d'emprunt bancaire pour la reprise, le repreneur s'appuie sur le réseau qu'il s'est constitué tout au long de son aventure entrepreneuriale. Suite au refus de garantie de l'emprunt bancaire par l'agence publique, il sollicite ainsi l'intervention du conseil régional grâce à une personne au sein de ce conseil qu'il vient récemment de rencontrer. Cette intervention permet de débloquer son dossier par la garantie commune du conseil régional et de l'agence publique. L'appui de cette personne du conseil régional permet ainsi de faire avancer son projet : *« Sollicitez le soutien de vos proches, de vos amis, de vos relations et des relations de vos relations et maintenez le lien social » (Billet 29).* Pendant cette période d'incertitude, outre le recours à son réseau pour faire avancer son dossier de financement, le repreneur œuvre également au développement de sa future entreprise. Trois mois avant la reprise effective de l'entreprise, il travaille de façon étroite (mise en action) avec le cédant pour développer un nouveau modèle de matériel de forêt (une débroussailleuse) et développer le modèle de la location en plus de la vente de matériels :

« Les 100 premiers jours ont commencé bien avant la reprise effective car j'ai été présent dans l'entreprise une semaine sur deux environ entre avril et juin 2007 et à temps plein à partir de juillet. J'ai donc pu m'intégrer en douceur. Il n'y a pas eu de réelles mauvaises surprises car je savais à quoi je devais m'attendre. » (Billet 45)

« Je prends donc la décision, épaulé par le cédant, de construire ce matériel et de le proposer à la location. » (Billet 53)

Pendant les deux phases du processus de reprise, le repreneur a ainsi su faire preuve de résilience pour faire avancer son projet malgré les difficultés d'accès au marché de la reprise d'entreprises et au financement. La résilience lui permet d'engager des actions correctives en intégrant, par la suite, les membres de son réseau, ainsi que le cédant pour continuer son aventure entrepreneuriale.

4. Discussion et implications

Les principaux résultats de notre étude montrent que comme la création d'entreprise, la reprise est un processus qui peut être caractérisé par une grande incertitude. Pour faire face à l'incertitude, les entrepreneurs ont besoin de développer de la résilience afin de ne pas abandonner leur projet (ent)preneurial. En outre, pour faire avancer leur projet, ils doivent également adopter une logique incrémentale et itérative plus adaptée à un contexte de haute incertitude.

L'analyse longitudinale menée au moyen d'un blog d'un repreneur nous a permis de caractériser un processus de pré-reprise et reprise d'entreprise (Van Teeffelen, 2010) comme une démarche itérative, flexible et incrémentale. Si les logiques incrémentales supposent la flexibilité et l'adaptation, la résilience permet de développer les caractéristiques nécessaires pour mener à bien un processus itératif et changeant. L'analyse des verbatims du blog du repreneur nous a permis d'identifier des aspects de la résilience entrepreneuriale, tels que décrits par Ayala et Manzano (2014), à savoir la persévérance, l'ingéniosité, et l'optimisme. De cette manière, le repreneur trouve les moyens de contourner les adversités sans se décourager (Bullough et al., 2014) et de réussir sa reprise.

Par ailleurs, nos résultats montrent que la reprise se développe au travers d'un processus adaptatif et flexible, ce qui est recommandé comme stratégie en cas d'incertitude (Alvarez, Barney et Young, 2010). Le processus devient itératif, et le résultat final différera de ce qui a été planifié au début de la recherche d'entreprise à reprendre. Ces caractéristiques correspondent bien à celles des stratégies émergentes (Mintzberg et Walters, 1985), mais développées au niveau individuel. Dans notre cas d'étude, le repreneur agit seul pour trouver son entreprise à reprendre. Le processus se construit pas à pas, de manière itérative et incrémentale (Lindblom, 1959). Cette façon de conduire un processus de reprise se rapproche des théories entrepreneuriales du type effectuation (Sarasvathy, 2001) ou bricolage (Baker et Nelson, 2005), sans pour autant s'identifier complètement avec toutes les caractéristiques de ces approches.

Du point de vue empirique, nos résultats soulignent le rôle positif de la résilience entrepreneuriale tout au long du processus de reprise. Pour Cadieux, Gratton et St Jean (2014), les défis qu'attendent les repreneurs sont différents de ceux que rencontre un créateur. En lien avec le processus entrepreneurial,

ils distinguent cinq défis majeurs concernant : (1) l'entreprise cible qu'il faut pouvoir trouver, faire évaluer et approcher malgré l'opacité du marché de la reprise ; (2) le montage financier souvent plus important et plus complexe que pour une création ; (3) les relations à nouer avec le cédant ; (4) la compréhension de l'entreprise rachetée en lien avec son savoir-faire, son personnel et l'ensemble des parties prenantes en lien avec son périmètre d'activité ; (5) la prise en compte de la régénération stratégique induite dans le processus de la reprise (Cadieux, Gratton et St Jean, 2014 : 41). Notre recherche vient alors illustrer leur modèle exploratoire de la carrière reprenitoriale et plus spécifiquement les deux premiers défis.

Pour faire face à tous ces aspects, la résilience entrepreneuriale se présente comme un moyen permettant à l'entrepreneur de ne pas abandonner le processus reprenitorial engagé et, de cette manière, surmonter les adversités en relançant le processus à chaque tournant.

Les résultats de notre étude montrent que la reprise est un processus caractérisé par une grande incertitude. Cette incertitude vient principalement du fait que le repreneur est un entrepreneur novice qui se trouve confronter à l'opacité du marché de la reprise, ainsi qu'à des difficultés pour obtenir un financement, compte tenu des montants plus élevés nécessaires pour reprendre. De plus, et contrairement à la création, le résultat final de la reprise peut éloigner le repreneur de son lieu de vie et de son expérience préalable, provoquant des renoncements sur les plans personnel et professionnel et donc là encore avec plus d'incertitude.

En outre, les cinq objectifs sociaux d'un blog décrits par Nardi, Schiano et Gumbrecht (2004) à savoir : (1) tenir au courant de ses activités, (2) exprimer des opinions pour influencer les autres, (3) rechercher les commentaires et les opinions des autres, (4) penser en écrivant et (5) libérer une tension émotionnelle ont été repérés. Par conséquent, l'analyse d'un blog d'un repreneur s'est relevé être un outil pertinent permettant d'améliorer les connaissances sur le processus de la reprise d'entreprise. Bien évidemment, notre recherche comporte des limites. Si le caractère unique de notre cas en fait un cas exemplaire, il demande également à être étayé par d'autres recherches ultérieures. A l'heure de l'explosion des réseaux, les recherches sur les usages des outils 2.0 dans le cadre de la reprise d'entreprise restent encore rares (Richomme-Huet et d'Andria, 2010). C'est pourquoi, notre recherche ouvre des perspectives intéressantes en matière d'accompagnement à la reprise au sens large dans la mesure où il existe encore peu de dispositifs d'accompagnement spécifiques (Geindre, Deschamps, Fatien-Diochon, 2014). Pour Geindre, Deschamps et Fatien-Diochon (2014), qui ont identifié principalement deux dispositifs (le tutorat et la formation par des experts), les dispositifs actuels restent peu satisfaisants car ils ne prennent pas suffisamment en compte les besoins variés et évolutifs des repreneurs tout au long de leur processus de reprise. Dans ces conditions, l'usage du blog pourrait être également envisagé afin d'aider à l'accompagnement du repreneur.

Références

- Alvarez, S. A., Barney, J. B. (2005). How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty? *Journal of Management*, 31(5): 776-793.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B. et Young, S. L. (2010). Debates in entrepreneurship: Opportunity formation and implications for the field of entrepreneurship. In J. Acs et D. B. Audretsch, *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction* (2nd ed.). New York: Springer.

- Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2007). Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2): 11–26.
- Ayala, J.-C. et Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42: 126–135.
- Baker, T., Nelson, R. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 329–366.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bastié, F., Cieply, S. et Cussy, P. (2013). The entrepreneur's mode of entry: the effect of social and financial capital. *Small Business Economics*, 40(4), 865–877.
- Birley, S., Westhead, P., Debicki, J. B. (1990). Private business sales environments in the United Kingdom. *Journal of Business Venturing*, 5(6): 349–373.
- Block, J., Thurik, R., van der Zwan, P., Walter, S. (2013). Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants From a Cross-Country Study. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37(5): 1099–1121.
- Boussaguet, S. (2008). Prise de fonction d'un repreneur de PME : Repérage des conditions de facilitation et d'activation, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1) : 39-61.
- Bullough, A., Renko, M., Myatt, T. (2014). Danger Zone Entrepreneurs: The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38(3) : 473–499.
- Cadieux, L., Brouard F., avec la collaboration de Deschamps B. (2009). *La transmission des PME. Perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 259 p.
- Cadieux L., Deschamps B. (2011). La dynamique cédant / repreneur : lecture à partir de la théorie des transitions de rôle, in *Le duo cédant-repreneur, pour une compréhension intégrée de la transmission-reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec. Ouvrage collectif coordonné par L. Cadieux et B. Deschamps, p. 67-82.
- Cadieux, L., Gratton, P., St Jean, E. (2014). La carrière entrepreneuriale : contexte et défis, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13 (1) : 35-50.
- 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*, 20(2): 95–109
- 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*, 20(2): 95–109.
- Cossette, J., Mélançon, S. (2008). *Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : Regard sur 2013 et 2018*, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE).
- De Vries, H., Shields, M. (2006). Towards a Theory of Entrepreneurial Resilience: A Case Study Analysis of New Zealand SME Owner Operators. *Applied Research Journal*, 6: 33-43.
- Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2): 151–166.
- Delmar, F., Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12): 1165–1185.
- Deschamps, B., Paturel, R. (2009). *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur*, Dunod, Paris, 3^{ème} édition.
- Deschamps, B. (2002). Les spécificités du processus entrepreneurial, *Revue française de gestion*, 138: 175-188.
- Dombre-Coste, F. (2015). *Favoriser la transmission d'entreprise en France : Diagnostic et propositions*. Rapport remis le 7 juillet à la demande du Premier Ministre à E. Macron, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique et à M. Pinville, Secrétaire d'État, chargée de Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire. 95p.
http://www.economie.gouv.fr/files/rapport_transmission_entrepreneuriale_o8072015.pdf.
- Donckels, R. (1995). Taking over a company: an exciting career alternative... but not for adventurers. *Gestion 2000*, 6 :143–160.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M. (2009). *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing* (4th ed.). Dunod
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5): 1019-1051.

- Geerts, A., Herrings, W., Peek, M. (2004). *Change of Ownership Creates New Prospects in SME Sector: A Closer Look at Business Transfers in Three European Regions*. SME Special 2004. In *SME Special 2004*. Amsterdam: ING Economics Department.
- Geindre, S., Deschamps B., Fatien-Diochon P. (2014), l'accompagnement du repreneur : conseil, mentor ou coach ? *Entreprendre & Innover*, 21-22(2/3): 38-46.
- Genet, J., Siemer, M. (2011). Flexible control in processing affective and non-affective material predicts individual differences in trait resilience. *Cognition and Emotion*, 25(2): 380-388.
- Hayward, M., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6): 569-578.
- Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur, 256 p.
- Hlady-Rispal M. et Jouison-Laffitte, E. (2015), La contribution des méthodes qualitatives au champ de l'entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(1), 15-40.
- Holmes, T. J., Schmitz, J. A., Jr. (1990). A Theory of Entrepreneurship and Its Application to the Study of Business Transfers. *Journal of Political Economy*, 98(2): 265-294.
- Howorth, C., Westhead, P., Wright, M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 509-534.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P. (2004). Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education + Training*, 46(8/9): 474-480.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin Company.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19: 79-99.
- Malinen, P. (2004). Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1): 130-139.
- Meijaard, J., Uhlener, L., Flören, R., Diephuis, B., Sanders, B. (2005). The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs. *EIM, SCALES-paper N200505*.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Boston, MA: Free Press.
- Mintzberg, H., Walters J.A. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm, *Academy of Management Journal*, 25(3): 465-499.
- Mintzberg, H., Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257.
- Nardi B.A, Schiano D.J et Gumbrecht M, (2004). Blogging as Social Activity, or, Would You Let 900 Million People Read Your Diary?, Proceedings of ACF Conference on Computer supported Cooperative Work, Vol 6, n°3, p. 222-231 (http://www.artifex.org/~bonnie/pdf/Nardi_blog_social_activity.pdf)
- Observatoire de la transmission (2012), Cédants et Repreneurs d'Affaires, http://www.cra.asso.fr/IMG/pdf/A_observatoire_2012a.pdf.
- Parker, S. C., van Praag, C. M. (2012). The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing*, 27(1): 31-46.
- Paturel, R. (2007). Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat, *Revue Internationale de Psychosociologie*, XIII(3): 27-43.
- Picard C., Thévenard-Puthod C. (2004). La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite, *Revue Internationale des PME*, 17(2): 94-121.
- Richomme-Huet, K., d'Andria, A. (2010), De l'usage d'une boîte à outils 2.0 dans le repreneuriat, *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, 2(1):29-47.
- Rocha, V., Carneiro, A., Varum, C. (2015). Entry and exit dynamics of nascent business owners. *Small Business Economics*, 45(1): 63-84.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): 243-263.
- Sarasvathy, S. D., Kumar, K., York, J.G., Bhagavatula, S. (2014). An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38(1): 71-93.
- Van Teeffelen, A. L. (2010). *Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers*, PhD Thesis. Nyenrode Business Universiteit.

- Wennberg, K., DeTienne, D. R. (2014). What do we really mean when we talk about “exit”? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International Small Business Journal*, 32(1): 4–16.
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., Cardon, M. S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4): 361–375.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. London, Sage Publications.