



Identification des opportunités par le repreneur de PME : le rôle du mentorat

Dorian Boumedjaoud

► To cite this version:

Dorian Boumedjaoud. Identification des opportunités par le repreneur de PME : le rôle du mentorat. Gestion et management. Université Montpellier, 2018. Français. NNT : 2018MONTD032 . tel-02422954v2

HAL Id: tel-02422954

<https://theses.hal.science/tel-02422954v2>

Submitted on 5 Mar 2019

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

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

THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

En Sciences de Gestion – Section CNU N°06

École doctorale Économie et Gestion – ED231

Unité de recherche Montpellier Recherche en Management – EA4557

Identification des opportunités par le repreneur de PME : le rôle du mentorat

**Présentée par Dorian Boumedjaoud
Le vendredi 23 novembre 2018 à 14h30**

Sous la direction de Karim Messegheem

Devant le jury composé de

Didier CHABAUD, Professeur des Universités, IAE de Paris 1

Bérangère DESCHAMPS, Professeur des Universités, Université Paris 8

Jean-Marie ESTÈVE, Président de Valor BTP

Karim MESSEGHEM, Professeur des Universités, Université de Montpellier

Sylvie SAMMUT, Professeur des Universités, Université de Montpellier

Étienne ST-JEAN, Professeur titulaire, Université du Québec à Trois-Rivières

Rapporteur

Rapporteur

Suffragant

Directeur de thèse

Suffragant

Suffragant



**UNIVERSITÉ
DE MONTPELLIER**

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur »

« Aller jusqu'au bout, ce n'est pas seulement résister mais aussi se laisser aller »

(Albert Camus, 1913 - 1960)

Remerciements

« Tu es fou de faire une thèse ! ». Si ces quelques mots permettent d'introduire mes remerciements, ils ouvrent également la voie à un éloge de la folie. Alors, chers amis doctorants, sommes-nous fous d'avoir entrepris un travail doctoral ? Avons-nous fait le bon choix ? La thèse est souvent décrite comme un parcours du combattant ; un long chemin fait d'embûches et de brouillard, où chaque pas – si difficile soit-il – nous amène doucement vers une destination inconnue. Toutefois, ne plongeons pas dans des idées reçues et usons de modération pour apporter un regard vrai. Si la thèse amène son lot de difficultés, elle apporte également de nombreuses joies. Au commencement, nous avons un sujet – aussi vague soit-il – et nous devons construire, brique après brique, une problématique pertinente sur plusieurs plans. Cette étape, si elle peut parfois être déroutante, est humainement riche, notamment car elle nous enseigne la remise en question, la prise de recul mais également la patience. Le travail doctoral amène aussi à faire quelques pas sur le terrain, c'est-à-dire dans les milieux professionnels. Ce moment est aussi déstabilisant que nécessaire. Déstabilisant car, après avoir pris en main un sujet depuis seulement quelques mois, nous pensons manquer de légitimité ; nécessaire car en allant sur le terrain notre sujet prend une autre dimension. Après le terrain, viens le dernier moment : la rédaction. Toutes les pièces du puzzle sont maintenant entre nos mains, à nous de les assembler. Cette période est passionnante dans la mesure où nous explorons de nouveaux chemins et où nous sentons la fin arriver à grands pas. Elle amène toutefois son lot d'incertitudes car la rédaction – au même titre que la thèse en général – est un parcours non linéaire qui demande une profonde remise en question. Pour le dire de façon imagée, avec la thèse nous avons un pied à l'ombre et l'autre au soleil. Oui, la thèse est un parcours long et difficile, où nous naviguons à vue sans connaître notre destination ; mais c'est également un moment riche de belles rencontres, où des affinités se lie – et se délie – et où la fameuse maxime *Nosce te ipsum* prend tout son sens.

Je le souligne à maintes reprises dans ces remerciements : la thèse est un parcours long et difficile. Mais, pour progresser ne doit-on pas nécessairement emprunter la voie de la difficulté ? Si cette question relève plutôt de la posture philosophique, elle me conduit maintenant à remercier tous les organismes et personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail. Mes premiers remerciements vont aux membres de mon jury de thèse. À Didier Chabaud, Bérangère Deschamps, Jean-Marie Estève, Sylvie Sammut et Étienne St-Jean, merci d'évaluer mon travail de recherche. Je remercie également le laboratoire MRM et son directeur, Gérald Naro. Les financements – qui se font rares dans le monde de la recherche – offrent la

possibilité de participer à des conférences et de nous inscrire dans une grande communauté de chercheurs. Le laboratoire met également à notre disposition des locaux qui nous permettent de travailler dans un environnement agréable. Merci pour ce confort. À ce titre, mes remerciements vont également au Labex Entreprendre et à son directeur, Jean-Marie Courrent. Je remercie aussi le groupe MRM Entrepreneuriat et sa directrice, Sylvie Sammut ; les présentations annuelles contribuent à l'avancée de notre travail. Merci également à Frédérique Jeske, Directrice générale de Réseau Entreprendre. Merci à vous, et à Emmanuel Libaudière – Directeur du pôle Développement de l'offre – de nous avoir fourni un terrain d'analyse. Merci aussi à mon directeur de thèse, Karim Messeghem, de m'avoir accepté en stage au sein du Labex Entreprendre pour ensuite m'accompagner pendant ce parcours doctoral. Merci de m'avoir enseigné votre rigueur mais également d'avoir aiguisé ma réflexion. Je vous remercie également pour votre disponibilité et vos conseils pertinents. Vous m'avez suggéré d'insérer l'orientation entrepreneuriale et de travailler sur la relation de mentorat ; ce choix fut pertinent.

Je suis encore jeune pour que ma mémoire s'essouffle ; je reviens donc quelques années en arrière et adresse mes plus sincères remerciements à Paul Amadieu. À la sortie du Master 1, aucune de mes candidatures n'avait été acceptée en Master 2 ; je me suis tourné vers le Master Transmission et Développement des PME au dernier moment, et vous m'avez accordé votre confiance et accueilli. Ce fut une belle année ; j'espère ne pas vous avoir déçu et représenter dignement votre Master. Je remercie aussi très chaleureusement Sébastien Jéssel, ingénieur-consultant en analyse de données. En plus de disposer de connaissances pointues en statistiques, vous maîtrisez des notions entrepreneuriales. Nos réunions – que vous avez toujours menée avec une pédagogie bienveillante – m'ont permis de progresser et surtout de prendre goût aux statistiques. En écrivant ces quelques lignes, une anecdote me revient en mémoire : vous avez attendu que je termine la rédaction de mon quatrième chapitre pour me faire passer les commentaires concernant le troisième. Sébastien, merci pour votre bienveillance et votre professionnalisme. J'espère que nous allons continuer à travailler ensemble. Je pense que tous les doctorants ont un partenaire de thèse, un ami qui les accompagne pendant toutes ces années. J'ai la chance d'en avoir trouvé un et c'est toi, Justine Valette. Même si nos chemins se sont un peu séparés ces derniers temps, j'ai passé trois belles années en ta compagnie. Les moments que nous avons partagés ont été agréables ; et nos longues discussions – pouvant nous amener sur des terrains aussi variés que cocasses – ont été enrichissantes. Je te souhaite de la réussite dans tes projets personnels et professionnels. Je remercie également Amandine Maus. J'ai appris à te connaître notamment pendant ces deux dernières années, et je suis ravi de partager chaque semaine une après-midi de travail avec toi. Nos discussions – qui peuvent être aussi

légères que profondes – sont toujours passionnantes. Je te remercie très chaleureusement pour ton écoute et, tout simplement, pour ta présence. Cette année est la dernière pour toi ; je n'ai aucun doute sur ta capacité à terminer brillamment ta thèse. Je remercie aussi mon ami d'enfance, Damien Tant, docteur en physique théorique. On communique beaucoup mais on se voit peu ; et les fois où nous avons pu échanger autour d'un verre ont été très agréables. J'espère qu'on pourra très bientôt discuter de vive voix et aborder, comme à notre habitude, la politique, la religion, le sport ou encore les jeux vidéo. Mes remerciements vont également au meilleur joueur de football marocain, Mossaab El Jebbari. Je ne compte même plus les fois où j'ai failli m'étouffer tellement on a ri ensemble ; j'espère qu'on se verra très bientôt et qu'on aura quelques histoires croustillantes à raconter. Kader, Célia, Romain, merci à vous aussi. Je remercie également Nabil Kamel – dit Neybil –, un de mes amis d'enfance. Plus de 900 kilomètres nous séparent et même si l'on ne communique pas pendant des mois, quand on se retrouve on a l'impression de s'être vu la veille. C'est peut-être cela qui permet de reconnaître une vraie amitié. Mes remerciements vont aussi à Selim Garouche. Nos déjeuners au bassin Jacques Cœur ont toujours été plaisants. Merci à toi aussi, Sophie Casanova. J'ai apprécié que l'on passe du temps ensemble ; j'espère que je pourrai très bientôt te mettre une raclette au squash ! Je remercie aussi Chaffik Bakkali, avec qui j'ai partagé les cours de fiscalité durant mes trois premières années de thèse. Nous avons passé de bons moments ensemble à la faculté et à la salle de sport. À Sophie et Chaffik, je vous souhaite de la réussite dans vos projets personnels et professionnels. Mes plus sincères remerciements vont également à Waleed Omri – j'ai une pensée pour toi même si l'on ne s'est pas vu depuis longtemps – et Émilie Plégat. Je vous souhaite également de la réussite.

Je le précise plus haut : la thèse est faite de belles rencontres. Alors, il est temps pour moi de remercier deux personnes que je connais depuis peu mais que je porte dans mon cœur : Aurélie Bazin et Vannie Legrand. Une belle histoire s'est tissée entre ces deux filles, ou plutôt devrais-je dire entre mes deux potos, mes deux gars sûrs ! Les filles, nous nous sommes rencontrés au sport et avons souffert ensemble au *Crossfit*. Peut-être est-ce cette souffrance qui nous a rapprochés ou alors sont-ce nos caractères *a priori* très éloignés ? Pour être honnête, je ne sais pas trop ; en revanche, je sais que derrière ces forts caractères se cachent deux cœurs tendres. En écrivant cela, je m'expose certainement à une phrase du genre : « *E tisote ! Te chuche pon l'lavette ; t'es complètement kervé toa. Te va prinde su t'guife cha va t'calmer !* ». Mais je prends le risque ! Alors les filles, merci pour tous ces moments partagés. Merci pour tous ces fous rires. Merci d'être là. PLS. Ces trois lettres peuvent avoir plusieurs significations, mais pour Camille Wartelle – ou Quichou – elles ont un sens bien particulier. Merci à toi aussi. Viens

maintenant un moment délicat : les remerciements à la famille. Il est difficile de trouver les bons mots pour remercier des personnes qui ont une si grande place dans un cœur. Alors, Maman, Papa, Amel, Faycel, Doress, Flo et Chloé, vous avez fait l'homme que je suis devenu et, plutôt que de me lancer dans un long discours, je dirai simplement une chose : je vous aime.

Sommaire

Remerciements	4
Sommaire.....	8
Introduction.....	9
CHAPITRE 1. IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS DANS LE CONTEXTE DE LA REPRISE DE PME	15
Section 1. La reprise de PME : pour une lecture en matière d’opportunités	15
Section 2. Identification des opportunités : le rôle de la vigilance et de l’orientation entrepreneuriales	48
CHAPITRE 2. RELATION DE MENTORAT ET PERFORMANCE DANS LE CONTEXTE DE LA REPRISE DE PME	73
Section 1. Le mentor : un soutien pour le repreneur de PME.....	73
Section 2. La performance <i>post</i> -acquisition dans le contexte de la reprise de PME	98
CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET MESURE DES CONCEPTS.....	119
Section 1. Positionnement de la recherche : de l’épistémologie à la méthodologie	119
Section 2. Vérification de la qualité des données et présentation des analyses factorielles exploratoires.....	133
Section 3. Présentation des analyses factorielles confirmatoires.....	149
CHAPITRE 4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	170
Section 1. Capacités entrepreneuriales et performance financière de la PME reprise.....	170
Section 2. Accompagnement par un mentor et performance financière de la PME reprise	184
Section 3. Le moment de l’accompagnement par un mentor influence la performance financière de la PME reprise.....	193
Discussion	204
Conclusion générale.....	209
Bibliographie	223
Annexes	243

Introduction

Identification des opportunités par le repreneur de PME : le rôle du mentorat. Voilà le titre de ce travail doctoral. Ces quelques mots – qui constituent l’architecture de la thèse – doivent être explorés pour construire une problématique pertinente, tant sur un plan théorique, méthodologique que managérial. Dès lors, comment aborder ce sujet pour en extraire toute sa substance ? Premièrement, il est nécessaire de mettre en évidence un manque, un décalage – notamment entre les mondes académique et professionnel. Fanny Dombre-Coste, ancienne députée de l’Hérault, souligne, dans un rapport publié en 2015, un point important : « Bien transmettre nos entreprises, c’est sauvegarder 750 000 emplois ». Elle ajoute que, chaque année, 30 000 entreprises disparaissent faute de repreneurs. Tous ces éléments soulignent que la reprise de PME est un réel enjeu économique et social. Dans ce contexte, la recherche académique prend tout son sens. Chercher ne devient pas une fin en soi ; c’est un moyen de contribuer – modestement – au développement des politiques publiques locales, voire nationales. Pourtant, les recherches sur la reprise de PME restent encore peu nombreuses dans le monde francophone (Deschamps, 2000 ; St-Jean, 2012) ou anglo-saxon (Parker et van Praag, 2012 ; Block *et al.*, 2013 ; Foreman-Peck et Nicholls, 2013). Alors, comment prolonger ces quelques travaux en produisant une recherche doctorale qui ait du sens ? Pour cela, il est important de positionner clairement notre travail. La reprise de PME est au croisement de plusieurs disciplines, comme l’entrepreneuriat, la finance ou encore l’économie. C’est en adoptant une perspective entrepreneuriale que cette thèse a été rédigée. Notre objectif devient alors un peu plus clair : étudier la reprise de PME sous un prisme entrepreneurial. Mais quel sens se cache derrière les termes *reprise de PME* ? Cette dernière est un processus composé de trois dimensions : la décision de reprendre, le processus de reprise et l’entrée dans l’entreprise (Deschamps, 2000). En outre, ce processus ne peut être pleinement appréhendé sans prendre en compte la dimension humaine – comme le souligne Bah (2009). Dès lors, nous basculons sur un niveau individuel et posons la question suivante : que nous apprend la littérature en entrepreneuriat sur le repreneur de PME ? Un examen approfondi met en évidence que la capacité du repreneur à identifier des opportunités est peu explorée. Pourtant, Kirzner, en rejetant la notion de connaissance pure et parfaite, admet un décalage entre les opportunités disponibles et perçues – dans la mesure où il n’est pas possible, pour un acteur, de connaître *a priori* les préférences, les dotations, les savoirs et les stratégies d’un autre acteur défini comme subjectif (Aimar, 2010). En d’autres termes, l’auteur reconnaît l’existence d’opportunités inexploitées – et un agent peut tirer profit de l’ignorance relative des acteurs –, ce qui justifie l’existence de l’entrepreneur et sa fonction

première sur le marché : il doit identifier des opportunités. Alors, comment le repreneur de PME parvient-il à identifier une opportunité ? Pour apporter des éléments de réponse, nous utilisons un concept fondamental dans la pensée de Kirzner – la vigilance entrepreneuriale (Tang *et al.*, 2012) – et explorons ses conséquences en matière d'identification des opportunités, mais également d'orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1989) et de performance financière. Par ailleurs, dans ce processus entrepreneurial qui mène à la performance, le repreneur ne voyage pas seul ; il est accompagné. Dans son rapport, l'ancienne députée de l'Hérault ne manque pas de souligner que la reprise reste un parcours du combattant et que le repreneur – qui est confronté à des problématiques entrepreneuriales complexes – est insuffisamment formé et accompagné. Ce constat sonne comme un appel à soutenir le repreneur, tant sur un volet technique que psychologique ; et le mentorat, avec ses neuf fonctions (St-Jean et Mitrano-Méda, 2013), répond précisément à cette exigence. Nous choisissons donc d'explorer en profondeur cette pratique et de prolonger les travaux de Ozgen et Baron (2007) et St-Jean *et al.* (2017). Tous ces éléments conduisent à formuler une problématique accompagnée de trois questions de recherche :

Comment la vigilance entrepreneuriale du repreneur influence-t-elle la performance financière de la reprise ?

La vigilance entrepreneuriale influence-t-elle la performance financière par la médiation de l'identification des opportunités ?

La vigilance entrepreneuriale influence-t-elle la performance financière par la médiation de l'orientation entrepreneuriale ?

L'accompagnement par un mentor influence-t-il ces relations ?

Toutes ces questions amènent des enjeux théoriques, méthodologiques et managériaux. Dans un article publié en 2003 dans la Revue de l'Entrepreneuriat, Deschamps pose les premières pierres pour une insertion de la reprise par une personne physique dans le champ de l'entrepreneuriat. Depuis, à notre connaissance, aucune recherche n'a été menée dans ce sens. Pourtant, marier entrepreneuriat et reprise par une personne physique serait bénéfique pour les deux champs. En ce qui concerne l'entrepreneuriat, cela permettrait notamment d'élargir son spectre et de mettre de côté une idée trop souvent répandue, selon laquelle un entrepreneur est nécessairement un créateur d'entreprises. Cela permettrait également d'aborder l'entrepreneuriat sous un nouvel angle et d'insérer clairement des problématiques originales. Pour ce qui est de la reprise par une personne physique – on parle de *repreneuriat* au sens large

– un mariage avec l’entrepreneuriat permettrait de justifier plus facilement l’utilisation de concepts entrepreneuriaux et de développer un champ de la reprise encore peu mature. Dès lors, **le premier enjeu théorique est de montrer que le repreneur est un entrepreneur** en prolongeant les travaux de Deschamps (2003).

Depuis l’article fondateur de Shane et Venkataraman (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, l’entrepreneuriat a connu une révolution, dans la mesure où les auteurs ont emboité le pas de Kirzner et ouvert la voie au paradigme de l’opportunité. En conséquence, des travaux sur la définition des opportunités (Short *et al.*, 2010 ; Hansen *et al.*, 2011 ; Davidsson, 2015), mais également sur les processus d’identification (Ardichvili *et al.*, 2003 ; Alvarez et Barney, 2007) ont vu le jour. La démarche processuelle porte notamment sur une capacité singulière – la vigilance entrepreneuriale – et est riche de travaux en matière de psychologie cognitive (Kaish et Gilad, 1991 ; Busenitz, 1996 ; Gaglio et Katz, 2001 ; Tang *et al.*, 2012 ; Valliere, 2013). Par ailleurs, même si quelques travaux portent intrinsèquement sur la vigilance, de manière générale, dans la littérature, cette dernière n’est pas une fin en soi ; elle doit permettre d’identifier des opportunités. Dès lors, des recherches portant sur la relation entre vigilance entrepreneuriale et identification des opportunités ont fleuri (Ardichvili *et al.*, 2003 ; Ruiz-Arroyo, 2015 ; Casanova, 2016) et, pour que ce processus entrepreneurial soit complet, la capacité d’identification des opportunités est mise en lien avec la performance financière (Sambasivan *et al.*, 2009 ; Gielnik *et al.*, 2012 ; Guo *et al.*, 2017). Ainsi, **notre deuxième enjeu théorique est d’examiner la vigilance entrepreneuriale et ses conséquences en matière de performance financière.**

La vigilance – une capacité fondamentale en entrepreneuriat – est complétée par un autre construit : l’orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1989). Dès lors, nous abordons l’entrepreneuriat sous un autre angle et le considérons comme la combinaison de trois variables : innovativité, prise de risque et proactivité (Miller, 1983). La littérature sur le repreneur porte sur la nature de son profil (Deschamps, 2000 ; Geraudel *et al.*, 2009) ou encore sur ses mécanismes cognitifs (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Deschamps et Geindre, 2011 ; Grazzini et Boissin, 2013 ; Grazzini *et al.*, 2017). À notre connaissance, aucune recherche ne porte spécifiquement sur la capacité du repreneur à innover, à prendre des risques et à être proactif. Par conséquent, **notre troisième enjeu théorique est d’explorer l’orientation entrepreneuriale et ses conséquences en matière de performance financière.**

La question de la performance – financière et non financière – est explorée dans le contexte de la reprise par un ou plusieurs enfants (Molly *et al.*, 2010 ; Chrisman *et al.*, 2012), mais peu de travaux portent sur la performance de la PME reprise par un tiers. Dès lors, **le quatrième et**

dernier enjeu théorique – qui découle des deux précédents – est de mieux comprendre les antécédents de la performance financière dans ce contexte singulier.

En résumé, sur un plan théorique, nous essayons de montrer que le repreneur est un entrepreneur, et examinons deux construits – la vigilance et l’orientation entrepreneuriales – et leurs conséquences. En outre, ce travail est réalisé dans le contexte de la reprise de PME par un tiers (ou un externe) ; et, à notre connaissance, aucune recherche quantitative ne porte spécifiquement sur la question de la performance financière pour un repreneur externe. À la lumière de ces éléments, **notre enjeu méthodologique est clair : réaliser une étude quantitative sur une population encore peu étudiée – les repreneurs externes.**

Nous avons abordé les enjeux théoriques et méthodologiques de ce travail doctoral. Venons-en maintenant aux enjeux managériaux. Plus haut, nous précisons un point essentiel : le repreneur de PME est accompagné. Les recherches sur ce sujet portent notamment sur le mode d’accompagnement du repreneur (Deschamps *et al.*, 2010), ce qui amène Geindre *et al.* (2014) à poser une question – l’accompagnant du repreneur : conseil, mentor ou *coach* ? Notre réponse est la suivante : le repreneur doit être accompagné par un mentor. En prenant appui sur les travaux de Valliere (2013), nous soulignons que le mentor, qui est un entrepreneur plus expérimenté, va aider le repreneur à construire des schèmes – ou, pour le dire simplement des représentations – plus sophistiqués et en adéquation avec les réalités de gestion. Cela suggère que la relation de mentorat influence les capacités entrepreneuriales, c’est-à-dire la vigilance et l’orientation entrepreneuriales. Toutefois, à notre connaissance, aucune recherche n’a été réalisée dans ce sens. Dès lors, **notre premier enjeu managérial est de mieux comprendre les apports du mentorat en matière de vigilance, d’orientation entrepreneuriale et *in fine* de performance financière.** Ensuite, notre travail doctoral prend clairement une orientation cognitive. Or, dans la littérature en entrepreneuriat, les recherches sur l’accompagnement portent sur la jeune entreprise (Sammur, 2003), la légitimité (Messeghem et Sammut, 2010), le processus d’incubation (Rice, 2002 ; Patton, 2014) ou encore la performance (van Weele *et al.*, 2017 ; Messeghem *et al.*, 2017) ; et la dimension cognitive est souvent mise de côté. Dès lors, **le deuxième enjeu managérial – qui est dans le prolongement du premier – est de montrer les apports de l’accompagnement entrepreneurial en matière de cognition.**

Pour répondre à notre question de recherche et aux problématiques associées, nous positionnons notre travail dans le paradigme de l’opportunité et utilisons une méthode hypothético-déductive, ce qui nous amène à formuler des hypothèses et à en tirer des conclusions. Pour construire ces hypothèses, nous souscrivons aux principes *post*-positivistes – et plus précisément à ceux du réalisme scientifique – et prenons appui sur deux chapitres théoriques.

Le premier permet de réaliser une revue de la littérature et de positionner la reprise de PME par rapport à un concept essentiel : l'opportunité. Ensuite, nous présentons deux capacités – la vigilance et l'orientation entrepreneuriales – et formulons des hypothèses de recherche quant à leurs conséquences. Le deuxième chapitre est, comme le premier, séparé en deux sections. La première porte sur l'accompagnement entrepreneurial ; nous montrons toute la pertinence du mentorat et présentons ensuite des hypothèses. La deuxième section est une réflexion sur la performance financière. Le troisième chapitre de cette thèse porte sur la méthodologie de recherche. Après avoir exposé notre positionnement épistémologique et méthodologique, nous présentons notre démarche – exploratoire (SPSS 25) et confirmatoire (SmartPLS 3.2.6) – utilisée pour valider nos instruments de mesure. Nous terminons, avec le quatrième chapitre, par une présentation des résultats. Ces éléments sont ensuite discutés et de nouvelles perspectives de recherche sont ouvertes. La figure 1 présente la structure de la thèse.

Figure 1. La structure de la thèse

INTRODUCTION	
CHAPITRE 1 Identification des opportunités dans le contexte de la reprise de PME	Section 1. La reprise de PME : pour une lecture en matière d'opportunités Section 2. Identification des opportunités : le rôle de la vigilance et de l'orientation entrepreneuriales
CHAPITRE 2 Relation de mentorat et performance dans le contexte de la reprise de PME	Section 1. Le mentor : un soutien pour le repreneur de PME Section 2. Performance <i>post</i> -acquisition dans le contexte de la reprise de PME
CHAPITRE 3 Méthodologie de la recherche et mesure des concepts	Section 1. Positionnement de la recherche : de l'épistémologie à la méthodologie Section 2. Vérification de la qualité des données et présentation des analyses factorielles exploratoires Section 3. Présentation des analyses factorielles confirmatoires
CHAPITRE 4 Présentation des résultats	Section 1. Capacités entrepreneuriales et performance financière de la PME reprise Section 2. Accompagnement par un mentor et performance financière de la PME reprise Section 3. Le moment de l'accompagnement par un mentor influence la performance financière de la PME reprise
DISCUSSION	
CONCLUSION GÉNÉRALE	

CHAPITRE 1. IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS DANS LE CONTEXTE DE LA REPRISE DE PME

Dans notre première section, nous présentons la littérature sur le repreneur de PME. Cela nous permet de dégager trois axes de recherche et d'ancrer notre travail dans le paradigme de l'opportunité. Nous positionnons alors l'opportunité au sein du processus repreneurial de Deschamps (2002) et essayons de mieux comprendre les mécanismes d'identification associés. Cela nous conduit, dans la seconde section, à étudier la vigilance entrepreneuriale et ses conséquences en matière d'identification des opportunités et d'orientation entrepreneuriale.

SECTION 1. LA REPRISE DE PME : POUR UNE LECTURE EN MATIÈRE D'OPPORTUNITÉS

Notre objectif est de montrer les apports de l'opportunité dans le contexte de la reprise de PME. Pour ce faire, dans un premier temps, nous examinons la littérature sur la reprise et mettons en lumière trois manques – qui portent sur le processus repreneurial, la capacité du repreneur à identifier des opportunités et l'accompagnement entrepreneurial. Ensuite, après avoir montré que le repreneur rencontre deux fois l'opportunité, nous positionnons notre recherche dans le paradigme de l'opportunité. Cela nous amène à définir cette dernière et à étudier les mécanismes d'identification dans le contexte de la reprise de PME.

1. La reprise de PME : état de la littérature sur les opportunités

Cette première partie permet de mettre en avant trois manques. Premièrement, dans la recherche académique, le processus repreneurial n'est pas étudié comme un processus de poursuite des opportunités ; ensuite, même si le repreneur est un entrepreneur, très peu de travaux portent sur sa capacité à identifier des opportunités ; enfin, la fonction de l'accompagnant, comme soutien dans l'identification des opportunités, est très peu analysée. Pour développer ces éléments, dans un premier temps, nous étudions la reprise sous un angle processuel – ce qui nous amène à travailler sur le processus repreneurial décrit par Deschamps. Ensuite, nous décalons notre réflexion sur le profil du repreneur et sa capacité à identifier des opportunités. Nous terminons en essayant de mieux comprendre comment la question de l'opportunité est abordée avec le concours de l'accompagnant.

1.1. Le processus repreneurial

Pour développer notre approche processuelle, dans un premier temps, nous présentons ce que nous nommons les approches globales – elles sont dites globales car le processus est étudié dans son ensemble. Nous étudions ensuite les approches centrées sur une seule étape du processus repreneurial.

1.1.1. Les approches globales

La reprise de PME peut être appréhendée comme un processus. Elle correspond au passage de la gouvernance et de la propriété d'une main à une autre ou encore au passage des informations, des relations, du savoir-faire et du capital social d'un dirigeant à un autre (Deschamps, 2014). Dans la littérature académique, le processus repreneurial est déclinée en trois étapes (Deschamps, 2002 ; Deschamps et Paturel, 2009) : la décision de reprendre, le processus de reprise et l'entrée dans l'entreprise.

La première étape doit permettre au repreneur de faire le point sur ses motivations et ressources, et prend fin avec l'émergence d'une idée. La deuxième correspond au processus de reprise. Elle implique notamment la recherche de la cible et se conclut par la signature des accords. La troisième et dernière étape correspond au management de la période transitoire et à l'entrée dans l'entreprise. Les recherches de ces quinze dernières années montrent que la reprise de PME est un phénomène à la croisée des disciplines. Elle peut être appréhendée sous un angle économique, historique, cognitif, comparatif, systémique ou encore anthropologique. Les recherches associées à chaque approche sont encore peu nombreuses mais il est intéressant d'en présenter les grandes lignes.

L'approche économique vise à mieux comprendre la contribution de la reprise de PME dans le dynamisme de l'économie locale. Abdesselam *et al.* (2004) montrent par exemple que l'intensité entrepreneuriale varie selon les régions françaises, notamment à cause des contraintes subies par les créateurs et repreneurs. Ils précisent que la levée de certaines barrières contribuerait à la pérennité des entreprises. Richomme-Huet et d'Andria (2010) privilégient plutôt l'intelligence économique ; les auteurs montrent que cette dernière contribue à faciliter la prise de décision de l'individu et le processus repreneurial. Plus récemment, Foreman-Peck et Nicholls (2013) ont mis en avant, dans le cadre d'une étude quantitative menée en Grande-Bretagne, l'existence de différences, en matière de probabilité de reprises, entre les régions périphériques et celles situées au centre.

Une **approche historique** se dégage également. Dans ce sens, Bah (2006), qui a une approche centrée sur le cédant, utilise les récits de vie et prend appui sur la théorie de Kubler-Ross pour mieux comprendre les enjeux et conséquences de la période transitoire. Riot *et al.* (2007) ont

également une approche historique. Les auteurs travaillent sur l'identité organisationnelle et rappellent que la meilleure façon d'analyser ce qui se joue au cours de la reprise – qui est toujours vécue comme un moment de grande fragilité – est d'utiliser l'outil narratif (*Ibid.*). En outre, ils soulignent que des éléments de l'histoire vécue peuvent être analysés à l'intérieur d'un processus de structuration et équivalent à la construction d'une identité organisationnelle.

La reprise de PME est également étudiée sous une **approche cognitive**. Dans ce sens, Bornard et Thévenard-Puthod (2009) mettent en avant toute l'importance des représentations du cédant et du repreneur dans la réussite du processus entrepreneurial. Ils soulignent également que les représentations des acteurs, qui sont probablement différentes, doivent être en mesure d'évoluer. Grazzini et Boissin (2013) ont également choisi un axe cognitif. Les auteurs proposent une modélisation du processus de constitution des modèles mentaux développés par les dirigeants à propos du rachat d'entreprises. Quatre années plus tard, Grazzini *et al.* (2017) ont prolongé ces travaux et publié un article dans la revue *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. En explorant la dimension cognitive du processus de transfert – pour reprendre leur terme –, et en utilisant un échantillon de 105 vendeurs, les auteurs mettent en évidence quatre catégories de représentations mentales, ce qui met en lumière la nécessité d'un accompagnement personnalisé. Par ailleurs, Lataste et Chizelle (2014) – qui souhaitent mieux comprendre les difficultés d'accès au métier d'agriculteur pour les candidats hors cadre familial – travaillent sur le coût cognitif de l'opération de rachat. Ils soulignent que ce dernier, pour contribuer à la confiance mutuelle, doit être estimé en complément du plan de financement.

L'**approche comparative** est également utilisée. Haddadj et d'Andria (1998) montrent par exemple que les changements stratégiques apportés par les repreneurs internes ne sont pas différents de ceux apportés par les repreneurs externes. Par ailleurs, les résultats de Bastié *et al.* (2010) soulignent que lorsque la reprise est interne, l'environnement réagit de manière plus favorable que lorsque la reprise est externe. D'autres études portent sur la comparaison entre les PME familiales et non familiales (Colot et Bauweraerts, 2014 ; Colot et Croquet, 2015).

Barbiez et Calvez (2009) préconisent plutôt **une approche systémique**. Ils souhaitent, pour reprendre leur terme, identifier les problèmes dans la chaîne de entrepreneuriat et analysent finalement la reprise au regard de ce qu'ils nomment l'agencement entrepreneurial – qui correspond à l'articulation des processus cognitifs, des dispositifs institutionnels d'accompagnement et des logiques des politiques publiques d'innovation. Cette approche vise à appréhender la reprise comme un ensemble, ce qui ouvre la voie à des approches multidisciplinaires.

Enfin, Aubry et Wolf (2016) suggèrent **une approche anthropologique, psychosociale et systémique**. Les auteurs montrent notamment l'intérêt, pour les sciences de gestion, d'effectuer des emprunts épistémologiques à d'autres champs ; ils proposent ainsi une lecture renouvelée de la reprise par une personne physique. Les recherches sur le processus repreneurial sont également complétées par des travaux centrés sur une seule étape du processus.

1.1.2. Les approches centrées sur une étape du processus repreneurial

Trois étapes du processus repreneurial ont été particulièrement étudiées : la décision de reprendre, la période transitoire et la prise de fonction. Nous présentons les recherches portant sur ces étapes.

Les recherches sur **la décision de reprendre** concernent principalement les déterminants du mode d'entrée en entrepreneuriat. En d'autres termes, quels sont les facteurs poussant les individus à reprendre une PME ? Parker et van Praag (2012), après avoir collecté 709 questionnaires¹, soulignent que les entrepreneurs avec un niveau d'éducation élevé sont plus susceptibles de créer une entreprise que de reprendre en externe ($t^2 = 4,29$) – ce qui est en adéquation avec les résultats de Block *et al.* (2013). En revanche, les entrepreneurs issus de familles propriétaires d'entreprises ($t = 1,83$) et ceux avec une plus grande expérience managériale ($t = 1,67$) sont plus susceptibles de reprendre que de créer. Par ailleurs, les auteurs montrent également que les entrepreneurs confrontés à des coûts d'entrée ($t = 2,02$) et des risques ($t = 1,71$) élevés sont plus susceptibles de se tourner vers la reprise externe.

Block *et al.* (2013) ont prolongé les travaux de Parker et van Praag (2012). Les premiers, qui ont interrogé 4210 individus dans 33 pays différents, montrent que – en comparaison de la préférence pour la création – l'âge ($\beta = 0,01$; $p < 0,01$), le niveau d'innovation du pays ($\beta = 0,23$; $p < 0,05$) ou encore le fardeau administratif ($\beta = 0,02$; $p < 0,05$), c'est-à-dire le temps requis pour créer une entreprise, influencent positivement la préférence pour la reprise. Cependant, la propension au risque ($\beta = -0,15$; $p < 0,01$) et l'inventivité ($\beta = -0,26$; $p < 0,001$) sont associées plus fortement à la préférence de création *ex nihilo*. Les travaux de Parker et van Praag (2012) et Block *et al.* (2013) montrent finalement que le mode d'entrée en entrepreneuriat est conditionné à des éléments individuels et contextuels.

¹ Dans leur étude, le n est parfois inférieur car les personnes interrogées n'ont pas répondu à toutes les questions.

² Les recherches quantitatives, publiées dans de grandes revues, portant sur la reprise de PME sont très peu nombreuses. Par conséquent, ici, nous essayons de présenter ces recherches en fournissant quelques éléments de détail.

Bastie *et al.* (2013) ont également travaillé sur ce sujet. En utilisant un échantillon de 20 374 entreprises créées ou reprises depuis 1998, les auteurs montrent notamment que les entrepreneurs avec une famille ou des proches impliqués dans les affaires sont moins susceptibles de reprendre. Ce résultat est en contradiction avec celui de Parker et van Praag (2012). Les auteurs expliquent ce décalage par l'introduction d'une nouvelle variable : le réseau entrepreneurial proche (*close-circle entrepreneurial network*). Après la suppression de cette dernière, les résultats sont en adéquation avec ceux des auteurs susmentionnés. Bastie *et al.* (2013) montrent également une relation positive entre l'accès à la dette et la reprise. Ils soulignent en outre que l'effet du prêt bancaire – qui est mesuré grâce à sept intervalles – sur la décision de reprendre est particulièrement élevé quand le montant du capital de départ est supérieur à 38 000 €, mais que l'innovation a un effet négatif – ce qui est en contradiction avec les résultats de Block *et al.* (2013). Enfin, en adéquation avec les résultats de Parker et van Praag (2012), Bastie *et al.* (2013) montrent que la possession de compétences managériales augmente la probabilité de reprendre une entreprise.

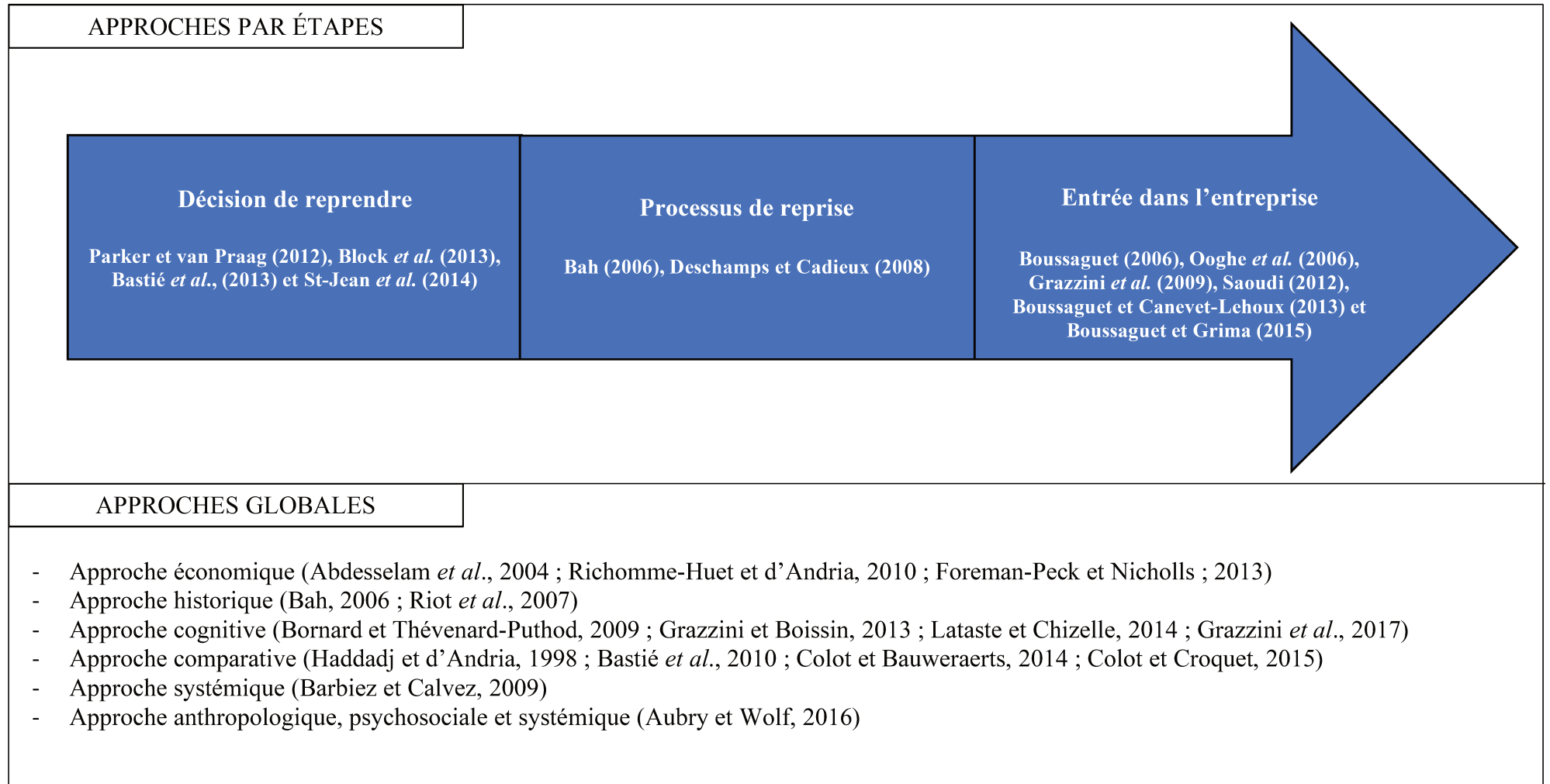
Plus récemment, dans le cadre de la conférence CIFEPME, St-Jean *et al.* (2014) ont prolongé les travaux de Parker et van Praag (2012), Block *et al.* (2013) et Bastie *et al.* (2013). Les auteurs, en prenant appui sur un échantillon de 841 étudiants, montrent que la propension au risque influence davantage l'intention de créer ($\beta = 0,469$; $p < 0,001$) que celle de reprendre ($\beta = 0,403$; $p < 0,001$). En outre, ils soulignent que le fait d'avoir une famille en affaires influence positivement l'intention de reprendre ($\beta = 0,442$; $p < 0,001$) et que l'identification des opportunités – qui est appréhendée dans ce papier comme une dimension de l'auto-efficacité entrepreneuriale – est plus marquée chez les créateurs ($\beta = 0,242$; $p < 0,001$) que chez les repreneurs ($\beta = -0,134$; $p < 0,10$). Cette recherche, même si elle est réalisée sur une population d'étudiants, rappelle bien que la reprise de PME est un mode d'entrepreneuriat à part entière. Dès lors, il est important – sinon indispensable – de procéder à un accompagnement différencié. **La période transitoire**, étape charnière du processus entrepreneurial, a également fait l'objet d'études spécifiques. Boussaguet et Grima (2015) soulignent toute la complexité psychologique de ce moment ainsi que tous les risques émotionnels et les conséquences négatives associés. La théorie du deuil proposée par Bah (2006) est certainement le cadre le plus pertinent pour comprendre la singularité de la transition. L'auteur détaille toutes les étapes qui amènent le cédant à se désengager. Il souligne finalement que son aptitude psychologique au deuil est déterminante dans sa relation avec le repreneur, mais également dans la réussite du rachat. Deschamps et Cadieux (2008) ont aussi travaillé sur la période transitoire mais en adoptant une

approche plus stratégique que psychologique. Pour identifier des points de rencontre entre le cédant et le repreneur, les auteurs utilisent la théorie de la transition des rôles et montrent finalement que, même si le cédant et le repreneur évoluent dans des processus respectifs, il est possible de définir un cadre de travail commun favorable à la réussite du rachat. Dans les approches de Bah (2006) et Deschamps et Cadieux (2008), le curseur est placé à la fois sur le cédant et le repreneur. Cela permet de rappeler un point important : notre travail porte clairement sur le repreneur, et plus largement sur le processus repreneurial. Cependant, pour avoir une compréhension étendue, il est important d'étudier le repreneur dans son individualité mais également dans sa relation avec le cédant – car cette dernière conditionne la réussite de la reprise.

Une fois que la période transitoire est terminée vient le moment de **la prise de fonction**. Le repreneur est maintenant seul à la barre et de nouveaux défis se présentent à lui. Pour assumer son nouveau rôle et être accepté par les salariés, il doit mettre en place un processus de socialisation organisationnelle (Boussaguet, 2005). Dans ce travail, le repreneur peut être soutenu par des subordonnés qui vont exercer des fonctions cognitive, relationnelle et technique (Boussaguet et Grima, 2015). Une fois entré, le repreneur doit également construire sa stratégie (Grazzini *et al.*, 2009) et constituer un noyau dur (Saoudi, 2012) tout en gérant la soudaine solitude liée à sa nouvelle fonction (Boussaguet et Canevet-Lehoux, 2013). Les recherches portant sur la prise de fonction mettent généralement l'accent sur les premiers moments suivant l'entrée dans l'entreprise. Certaines, comme celles menées par Ooghe *et al.* (2006), ont une vue à plus long terme et abordent notamment la question de la performance.

Nous venons de montrer que le repreneur évolue dans un processus ; il traverse plusieurs étapes qui conditionnent la réussite du projet. Ce processus est abordé selon différents angles : certains chercheurs privilégient des approches globales, tandis que d'autres mettent l'accent sur une seule étape du processus (figure 2). Dans les différentes approches étudiées, nous remarquons un élément : **aucune ne considère que le processus repreneurial correspond à un processus de poursuite des opportunités**. Nous basculons maintenant sur le deuxième axe : le profil du repreneur.

Figure 2. Résumé des approches par étapes et globales



1.2. Le profil du repreneur de PME

Le repreneur de PME est défini comme un nouveau propriétaire-dirigeant, seul ou abrité derrière une structure limitant ses risques personnels, qui achète, de manière onéreuse, une cible en fonctionnement (Deschamps, 2014). Cette définition fonctionnelle du repreneur ne nous dit pas réellement qui il est. Or la question du *qui* – qui renvoie à l'identification de différents profils – est fondamentale car elle peut expliquer la mise en place de différentes stratégies et plus largement la réussite du projet.

La figure du repreneur a été abordée dans la littérature en entrepreneuriat. Siegel sépare par exemple les repreneurs réactifs des proactifs et Daigne classe les repreneurs selon leur formation. Deschamps (2000) et Geraudel *et al.* (2009) soulignent finalement que les critères discriminants utilisés pour construire les typologies sont nombreux (*Ibid.*, p. 18). Dans le cadre de son travail doctoral, Deschamps (2000) précise toutefois qu'aucune recherche n'aborde le profil en fonction des liens avec l'entreprise. Cela la conduit à décliner cinq types de liens – qui vont correspondre à des profils respectifs : lien commercial, filial, concurrentiel, salarial ou absence de lien. Elle met également en avant une typologie en fonction des motivations et distingue cinq nouveaux profils.

Les travaux de Dokou (2006) sont également intéressants. L'auteur distingue trois catégories de repreneurs : les gestionnaires des acquis initiaux, les développeurs de stratégies de différenciation et les repreneurs entreprenants. Geraudel *et al.* (2009) mettent aussi en avant une typologie composée de trois profils, mais le critère discriminant est l'aversion au risque, c'est-à-dire la préférence du repreneur à racheter une entreprise saine ou en difficultés. Ils distinguent finalement les repreneurs prudents, indifférents et aventuriers.

Ces dernières années, les recherches sur le profil du repreneur de PME ont également pris une orientation cognitive. Cela est notamment attesté par les travaux de Bornard et Thévenard-Puthod (2009), Deschamps et Geindre (2011), Grazzini et Boissin (2013) et Grazzini *et al.* (2017). Bornard et Thévenard-Puthod (2009) ont analysé le rôle des représentations sociales dans le déroulement du processus de reprise par un tiers. Les auteurs rappellent bien que les repreneurs se lancent dans l'aventure avec des représentations individuelles qui ont notamment été façonnées dans les contextes familiaux et professionnels. Ils mettent en avant deux objets représentationnels qui vont être particulièrement importants dans l'opération de rachat : l'entreprise à reprendre et les compétences nécessaires pour réussir la reprise. Le contenu de l'objet « entreprise à reprendre » dépend de trois grands types de situations : la reprise comme possibilité de créer son emploi ; la reprise comme levier d'accès à une position économique

et sociale ; et la reprise comme projet de réalisation personnelle. Pour ce qui est des compétences nécessaires, le repreneur peut avoir tendance à les sous-estimer et à raisonner indépendamment du contexte – ce qui peut le conduire à penser qu’il suffit par exemple de posséder des compétences techniques pour reprendre une entreprise artisanale (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Pour Bornard et Thévenard-Puthod (2009), les différences de représentation entre le cédant et le repreneur peuvent finalement bloquer le déroulement du processus repreneurial. Les protagonistes doivent donc d’une part avoir conscience des écarts – qui interviennent en amont et en aval – en matière de contenu représentationnel, et d’autre part travailler sur la plasticité de leurs représentations pour réduire ces différences qui peuvent se révéler paralysantes (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Deschamps et Geindre (2011) ont aussi contribué au développement de la recherche sur le profil du repreneur. Leurs travaux mettent en avant les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus repreneurial. En prenant appui sur deux études de cas longitudinales, ils montrent que les repreneurs valident un projet de rachat qui se traduit *in fine* par un échec (Deschamps et Geindre, 2011). Pour mieux comprendre les conditions de cet échec, les auteurs présentent une liste de biais pouvant affecter la décision de reprendre et l’évaluation du projet. Ces biais sont notamment liés aux compétences du repreneur et à la représentation de la cible dans l’esprit de ce dernier. Enfin, Grazzini et Boissin (2013) ont également axé leurs travaux sur la cognition. Après avoir interrogé 245 dirigeants, les auteurs analysent leurs modèles mentaux pour mieux comprendre la genèse de l’opération de rachat. Plus précisément, ils montrent que les modèles sont articulés autour de quatre grandes représentations. Ainsi, le rachat de PME est considéré comme une pratique peu valorisée et difficile ; une voie pour continuer à entreprendre dans un esprit sociétal ; une voie d’accomplissement professionnel ; et une source de réussite professionnelle et personnelle. Ces différents modèles mentaux vont conditionner le déroulement du processus repreneurial car ils constituent le socle de la construction des représentations. Grazzini *et al.* (2017) ont prolongé ces travaux et montrent, en prenant appui sur un échantillon de 105 vendeurs, l’existence de quatre nouveaux types de représentations mentales : le *manager* social, le *serial* entrepreneur, l’entrepreneur qui n’a pas réussi et le *leader* qui souhaite du changement. Les travaux de Grazzini et Boissin (2013) Grazzini *et al.* (2017) viennent notamment compléter ceux de Bornard et Thévenard-Puthod (2009). Ces recherches mettent finalement l’accent sur la congruence des représentations (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009), sur les éléments pouvant perturber la réflexion (Deschamps et Geindre, 2011) et sur le contenu des modèles mentaux (Grazzini et Boissin, 2013 ; Grazzini *et al.*, 2017). Elles suggèrent notamment que l’approche cognitive peut permettre de mieux

comprendre qui est le repreneur. Nous remarquons toutefois un manque dans ces travaux : à notre connaissance, **peu de recherches portent spécifiquement sur la capacité d'identification des opportunités par le repreneur de PME**. Pourtant, nous le verrons, cette dernière marque, selon Kirzner, la singularité de l'entrepreneur. Jusqu'ici, notre réflexion a porté sur le processus repreneurial et sur le profil du repreneur de PME. Nous déplaçons maintenant le curseur sur la question de l'accompagnement.

1.3. L'accompagnement du repreneur de PME

Un autre acteur intervient dans le processus repreneurial : l'accompagnant. Ce dernier a une double fonction. D'une part, il agit en vue de l'émancipation de l'accompagné ; il doit lui fournir les moyens de penser seul. D'autre part, il doit le rendre sensible à l'étendue de ses capacités, au contenu de son projet, à son environnement, pour finalement faire évoluer son système de représentation (Sammut, 2003). Les rapports d'organismes professionnels, comme Réseau Entreprendre, montrent que l'accompagnement a une réelle influence sur la réussite et la pérennité des processus entrepreneuriaux. Cette contribution au dynamisme de l'économie a ouvert la voie à un nouveau champ de recherche (Chabaud *et al.*, 2010) portant sur la légitimité de l'accompagnement (Messeghem et Sammut, 2010), les différentes pratiques (Nakara et Fayolle, 2012), la différenciation des besoins (Verzat *et al.*, 2010) ou encore la performance (Messeghem *et al.*, 2013). Ces travaux portent toutefois sur le créateur d'entreprises. Le repreneur reste encore peu étudié dans la littérature en entrepreneuriat. Pourtant, il est un entrepreneur à part entière et peut avoir besoin d'un accompagnement.

Dans un rapport publié en juillet 2015, l'ancienne députée de l'Hérault, Fanny Dombre-Coste, souligne bien que la reprise d'entreprise est un parcours du combattant et que les repreneurs, qui sont insuffisamment formés et accompagnés, font face à des problématiques entrepreneuriales complexes. Pendant la phase amont, c'est-à-dire celle précédant la reprise de la PME, des formations sont disponibles, gratuites ou payantes, généralement dispensées par les organismes consulaires. Par ailleurs, il existe des livrets pour guider le repreneur potentiel dans ses démarches et Pôle Emploi a créé un *serious game* avec le même objectif. Les moyens de financement de la reprise sont également nombreux. Nous pouvons citer par exemple le prêt d'honneur, le *crowdfunding*, les avances remboursables ou encore le crédit-vendeur. Même si ces dispositifs ne suffisent évidemment pas à financer entièrement une reprise, ils constituent des soutiens de poids. Malgré cela, l'ancienne députée arrive à la conclusion que l'accompagnement en amont de la reprise paraît peu développé et peu coordonné sur le territoire. Elle préconise finalement de structurer une offre d'accompagnement personnalisée

autour d'un réseau d'acteurs et incite les pouvoirs publics et les régions à travailler à l'élaboration d'une charte garantissant la qualité de l'accompagnement.

Pour ce qui est de la phase aval, c'est-à-dire de l'accompagnement *post-reprise*, « l'offre existante se structure surtout autour de dispositifs collectifs proposés par des institutions telles que les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Chambres de Métiers, certains syndicats professionnels ou encore des réseaux d'entrepreneurs (le réseau Entreprendre, des sections départementales de *business angels*, etc.). Pour l'essentiel, ces dispositifs prennent la forme de formations (École des Managers des CCI, formation à la reprise et à la gestion d'une entreprise des Chambres de Métiers ou du réseau Cédants et Repreneurs d'Affaires), de clubs ou de communautés de pratiques à l'intérieur desquels les repreneurs rencontrent d'autres dirigeants ou repreneurs d'entreprises » (Thévenard-Puthod *et al.*, 2014, p. 83). Il existe également des pratiques spécifiques comme le tutorat. Ce dernier a une double mission : transmission d'un savoir-faire et socialisation (Paul, 2003). Dans une recherche quantitative menée auprès de 889 repreneurs de PME, Thévenard-Puthod *et al.* (2014) montrent la pertinence de ce dispositif comme forme particulière d'accompagnement *post-reprise*. Pour cela, les auteurs ont interrogé des repreneurs quant à leurs difficultés avant (t_0) et après (t_1) la mise en place du tutorat. Les résultats montrent que cette pratique a une influence significative – car la valeur des difficultés perçues a diminué entre t_0 et t_1 – dans des domaines comme la comptabilité et la finance ($t = -2,63$; $p < 0,01$), l'accès à des financements ($t = -2,47$; $p < 0,01$) ou encore les ressources humaines ($t = -2,29$, $p < 0,01$). Les auteurs précisent toutefois que l'efficacité du dispositif est à nuancer selon le type de repreneurs, d'entreprises et de reprises.

Deschamps *et al.* (2010) ont analysé deux autres dispositifs : le tutorat du repreneur par le cédant et le tutorat des CCI. Le tutorat du repreneur par le cédant, ou tutorat interne, correspond à une convention bipartite régie par l'article L. 129-1 du Code du commerce qui précise que « le cédant d'une entreprise (...) s'engage, contre rémunération, à réaliser une prestation temporaire de tutorat. Cette prestation vise à assurer la transmission au cessionnaire de l'expérience professionnelle acquise par le cédant en tant que chef de l'entreprise cédée ». Le tutorat des CCI correspond quant à lui à un support technique gratuit permettant une formation ciblée ; il offre aux repreneurs un accompagnement « sur-mesure » de dix jours devant les aider à réussir leur reprise. Les auteurs mettent en lumière un point important : la dimension *guidage* – qui est un des trois registres de l'accompagnement – est quasi absente des dispositifs. Cela constitue une limite majeure. Le mentorat, une autre forme d'accompagnement, peut-il dépasser cette limite ? Il correspond à une relation où une personne expérimentée (un mentor) va soutenir le développement personnel et professionnel d'un novice (un mentoré). Le mentorat se

distingue du tutorat dans la mesure où il est plus orienté vers la quête de sens que vers l'acquisition de techniques (Paul, 2003). St-Jean (2012) met en avant l'utilité du mentorat dans les opérations de transmission-reprise. Il permettrait de gagner du temps et d'éviter de graves erreurs. Geindre *et al.* (2014) soulignent quant à eux que le mentorat peut avoir une fonction cognitive dans la mesure où il peut permettre de stimuler la réflexion du repreneur.

La littérature sur l'accompagnement du repreneur de PME est finalement mince et les principales recherches sont surtout axées sur les apports de pratiques spécifiques comme le tutorat ou le mentorat. À notre connaissance, **peu de recherches portent sur le rôle de l'accompagnant dans l'identification des opportunités par le repreneur**. Pourtant, la fonction cognitive de ce dernier est reconnue (St-Jean et Mitrano-Méda, 2013 ; Thévenard-Puthod *et al.*, 2014). Maintenant, dans la partie suivante, nous allons présenter les trois étapes du processus entrepreneurial de Deschamps (2002) et montrer que le repreneur rencontre deux fois l'opportunité (en amont et en aval) mais sous deux acceptions différentes.

2. La place de l'opportunité dans le processus entrepreneurial

Le processus entrepreneurial correspond à un parcours qui conduit un individu vers la propriété et la direction d'une entreprise. Il est divisé en trois étapes : la décision de reprendre, le processus de reprise et l'entrée dans l'entreprise (Deschamps, 2000). **La décision de reprendre** une entreprise, première étape du processus, commence par une réflexion sur le mode d'entrée en entrepreneuriat. En d'autres termes, l'individu se pose la question de savoir s'il va créer *ex nihilo* ou reprendre, en sachant que la problématique des reprises est différente car le repreneur entreprend *ex materia* – c'est-à-dire à partir d'un substrat. Une fois la décision prise vient la question des motivations entrepreneuriales. Ces premiers éléments relèvent surtout de considérations individuelles, mais la décision est aussi dépendante de facteurs contextuels qui vont agir de manière contingente pour favoriser, ou inhiber, le comportement ou la propension entrepreneuriale (Deschamps, 2002). Le contexte doit finalement correspondre à un environnement favorable (mesures politiques incitatives) ou au soutien du réseau personnel. La prise de décision est également marquée par un ou plusieurs événements qui vont déclencher l'engagement de l'individu. Ils sont en lien direct avec ce que Shapero nomme « déplacement », c'est-à-dire un accident de la vie favorisant la remise en cause et conduisant à prendre une décision concernant la carrière (Deschamps et Cadieux, 2008). Tous ces éléments conduisent à articuler la décision de reprendre autour de quatre axes : l'origine de l'idée, les antécédents de l'individu, les motivations pour la reprise et l'élément déclencheur.

Le processus de reprise, qui conduit le repreneur vers la cible qu'il achètera, est la deuxième étape du processus repreneurial. Il comprend quatre phases importantes : la réflexion sur le projet, la détection de la cible, l'étude de la cible et la négociation. Dans la première phase, le repreneur doit s'assurer de l'adéquation de l'opération avec ses souhaits et déterminer le type d'entreprises recherché (Deschamps, 2000). La question de l'adéquation conduit à identifier un profil type d'entreprises à reprendre qui est défini en fonction de critères comme la localisation, la taille de l'entreprise ou encore le niveau de technicité. Une fois que la cible est identifiée (phase 2), le repreneur va étudier la cible (phase 3). Cette phase est particulièrement empreinte de subjectivité car le cédant, qui a construit son identité sociale grâce à son entreprise (Bah, 2009), peut avoir une lecture chargée d'émotions et surévaluer la valeur de la cible. Le processus de reprise est clôturé par la négociation (phase 4).

L'entrée dans la cible correspond à l'ultime étape du processus repreneurial. Elle comprend une période de transition – durant laquelle le cédant et le repreneur sont tous les deux présents dans l'entreprise – qui est ponctuée par le moment où le repreneur se retrouve seul à la tête de la PME. La période de transition (ou de passation du pouvoir) peut être délicate car le cédant – qui se sépare d'une partie de son moi (Bah, 2009) – doit progressivement laisser sa place au repreneur. Dans ce contexte, ce dernier doit faire preuve d'empathie et jouer le rôle de psychologue pour aider le cédant à lâcher prise. Une fois que le repreneur devient le seul dirigeant, de nouveaux défis se présentent à lui. Sa capacité de socialisation organisationnelle va être déterminante dans l'acquisition des attitudes, comportements et connaissances nécessaires (Boussaguet, 2008). Il va notamment devoir s'imposer en tant que *leader*, tout en conservant la confiance des salariés. Cela peut passer par des actions illustrant une douce rupture stratégique, mais également par la constitution d'un noyau dur. Ce dernier correspond à l'ensemble des salariés dotés de compétences et d'aptitudes ayant de la valeur et dont le départ porterait préjudice à l'entreprise (Saoudi, 2012). Le repreneur doit être en mesure d'identifier les éléments clés pour juger des compétences disponibles et valider le choix des domaines d'activités stratégiques. Il peut conserver le noyau dur constitué par le cédant ou, dans le cas où il entrevoit la possibilité de comportements déviants ou des carences notables, reconfigurer la structure (Saoudi, 2012) et construire sa propre équipe en fonction de la stratégie donnée.

Le processus repreneurial est ainsi décliné en trois phases : la décision de reprendre, le processus de reprise et l'entrée dans l'entreprise. Le repreneur va rencontrer l'opportunité deux fois : pendant le processus de reprise et après l'entrée dans l'entreprise. L'opportunité revêt ici deux acceptions bien différentes. Pendant le processus de reprise, elle correspond à *l'entreprise*. Le repreneur doit identifier un objet « entreprise à reprendre » qui subjectivement – c'est-à-dire

selon ses propres critères – correspond à une opportunité. Deschamps (2000) inclut d'ailleurs la notion d'opportunité dans l'identification de la cible car elle précise que le repreneur est amené à sélectionner « quelques opportunités intéressantes ». Les entretiens menés dans le cadre de notre recherche confirment également la perception de l'entreprise comme une opportunité. Pour qualifier les opportunités de cette nature, nous parlons ici des *opportunités de premier ordre*³. L'opportunité apparaît également dans la troisième phase du processus repreneurial, et plus précisément après l'entrée dans l'entreprise. À ce moment, le repreneur est à la tête de la cible et doit rechercher des opportunités de nature radicalement différente : il doit identifier des poches de déséquilibres (pour reprendre les termes de Kirzner), plus couramment appelés des opportunités de marché. Pour les exploiter, il va devoir configurer judicieusement les ressources de son entreprise. Nous parlons ici des *opportunités de second ordre*, et notre travail porte sur les opportunités de cette nature⁴. La distinction entre premier et second ordres peut être rapprochée des notions de *third* et *first-person opportunity* développées par McMullen et Sheperd (2006). "*It is at this point that the prospective entrepreneur decides that a possible third-person opportunity is an opportunity for him or her – that is, a first-person opportunity*" (*Ibid.*, p. 138). Nous comprenons dès lors que les auteurs font la distinction entre une opportunité collective (*third-person opportunity*) et singulière (*first-person opportunity*)⁵. Et de préciser : "*Therefore, the question of the second stage is similar to a classic 'risk/return' dilemma in which a prospective actor must ask him/herself whether he or she believes that the payoff of the third-person opportunity justifies bearing the perceived uncertainty necessary to attain it. If the answer is yes, then a first-person opportunity is believed to exist, and entrepreneurial action takes place*" (*Ibid.*, p. 141). L'évaluation du rapport rentabilité/risque permet donc à l'entrepreneur de convertir une opportunité collective en une opportunité singulière. Prenons pour exemple les opportunités de premier ordre. Une entreprise est à vendre. À ce moment, c'est une opportunité pour tous les repreneurs potentiels ; nous parlons donc d'une opportunité collective. Maintenant, si pour un repreneur le rapport rentabilité/risque⁶ est positif – car l'entreprise exerce dans le secteur d'activités recherché ou a une bonne situation financière – l'opportunité devient singulière ; nous passons d'une opportunité collective (c'est-

³ Elles sont dites de premier ordre car le repreneur va dans un premier temps identifier une entreprise.

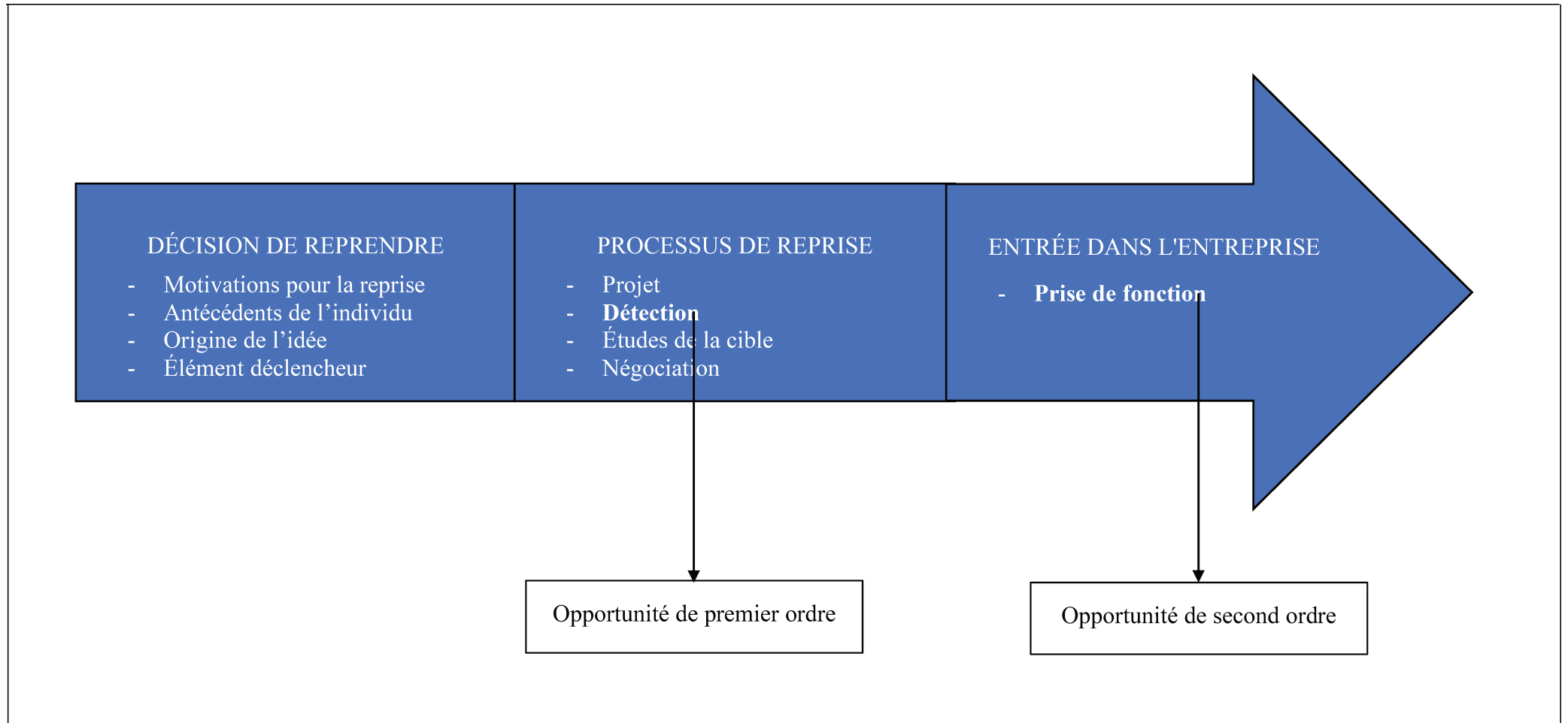
⁴ Nous avons mené une recherche qualitative portant sur l'identification de l'entreprise (premier ordre) et nous choisissons de ne pas la présenter dans le cadre de ce travail doctoral. Ce choix est justifié par la volonté de se positionner sur un seul type d'opportunité.

⁵ Pour être précis, pour qualifier une *third-person opportunity* les auteurs emploient les termes '*an opportunity for someone*' ; ils emploient les termes '*an opportunity for the actor*' en ce qui concerne une *first-person opportunity* (voir McMullen et Sheperd, 2006, p. 133).

⁶ Notons que, pour la reprise de PME, ce rapport n'est pas uniquement évalué en matière financière. La dimension humaine entre en jeu car, par exemple, la localisation de l'entreprise est importante.

à-dire impersonnelle) à une opportunité individualisée, car elle contient des caractéristiques attendues par un individu précis. Le raisonnement est le même pour les opportunités de second ordre. La figure 3 résume notre approche en utilisant une version simplifiée du processus entrepreneurial de Deschamps (2000).

Figure 3. Positionnement des opportunités dans le processus entrepreneurial de Deschamps (2000)



Dans un premier temps, nous avons présenté trois axes qui structurent la recherche sur le repreneur de PME. Cela nous a permis de mettre en avant trois manques dans la littérature. Ensuite, nous avons positionné l'opportunité dans le processus repreneurial. Maintenant, nous allons inscrire notre travail dans le paradigme de l'opportunité.

3. Positionnement dans le paradigme de l'opportunité

Le repreneur de PME est un entrepreneur à part entière. À la différence du créateur qui entreprend *ex nihilo*, il entreprend *ex materia* – c'est-à-dire à partir d'un substrat. Reprendre une PME est donc simplement une autre manifestation entrepreneuriale. Le positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat pose la question du choix du paradigme. Autrement dit, sous quel prisme appréhender le processus repreneurial ? Dans son ouvrage, la structure des révolutions scientifiques, publié pour la première fois en 1962, Kuhn souligne un point important : "*In doing so, his [the paradigm] object is to discover what isolable elements, explicit or implicit, the members of that community may have abstracted from their more global paradigms and deployed as rules in their research*" (p. 43). Dès lors, une réflexion paradigmatique a pour objectif d'isoler un concept participant à la structure de cadres théoriques. Un travail dans ce sens – qui permet *in fine* de mieux comprendre les règles en jeu derrière l'émergence de concepts – est essentiel pour au moins trois raisons. Premièrement, la mise en lumière d'un paradigme permet de fédérer une communauté de chercheurs et crée une convergence qui contribue au développement d'un champ – une convergence autour de la notion d'opportunité est ainsi avérée depuis les années 2000 et le papier de Shane et Venkataraman. Deuxièmement, ce mouvement fédérateur amène une synergie, dans la mesure où les chercheurs – qui sont inscrits dans une communauté – vont critiquer⁷ le travail de leurs pairs. Cette posture, si elle est constructive, permet l'avancée de la pensée. Enfin, troisièmement, la réflexion paradigmatique permet une critique en profondeur car elle porte plus sur les principes, explicites ou implicites, qui ont conduit à l'émergence d'un concept que sur le concept en lui-même. Kuhn (1994⁸) précise : "*Anyone who has attempted to describe or analyze the evolution of a particular scientific tradition will necessarily have sought accepted principles and rules of this sort*" (p. 43). Dès lors, une réflexion en matière de paradigme invite à explorer la racine des idées, ce qui permet d'une part d'apporter plus de substance à une

⁷ Dans son acception usuelle le terme *critiquer* peut avoir une connotation négative. Dans notre cas, nous l'employons au sens littéral ; le terme *critiquer* est donc neutre, ce qui signifie que la critique peut être positive ou négative.

⁸ La date citée est 1994 car nous travaillons en utilisant une réédition de l'ouvrage de 1962.

critique, et d'autre part de remettre en question des idées – qui sont parfois des postulats implicites – largement admises à l'intérieur d'un champ⁹.

Verstraete et Fayolle (2005) ont également travaillé sur la notion de paradigme. Les auteurs, en prenant appui sur les travaux de Kuhn, définissent un paradigme comme « une construction théorique faisant l'objet d'une adhésion suffisamment significative des chercheurs qui, au sein de la communauté ainsi constituée, partagent le point de vue proposé par le paradigme. Par construction théorique, on peut, dans un premier temps, entendre : concept, modèle, théorie ou tout autre qualificatif résultant d'une intellectualisation d'un objet ou d'une notion ». Si nous mettons de côté le fait que la définition proposée par les auteurs comprend le terme *paradigme*, deux éléments attirent tout particulièrement notre attention : l'adhésion et l'intellectualisation. Le premier souligne que « personne ne peut qualifier de paradigme sa propre construction intellectuelle » (Verstraete et Fayolle, 2005). Toute la force du paradigme tient donc dans la pensée collective ; cette dernière devient un moyen de construire un socle théorique prenant appui sur des principes communs. Le second renvoie à la rationalisation. Intellectualiser un objet revient à le rendre intelligible. Cette démarche sous-tend un travail de déconstruction et une posture critique. Cette dernière est indispensable pour ancrer les réflexions et déclencher la discussion scientifique (*Ibid.*). On remarquera que l'acception du terme *paradigme* est large. Certains chercheurs emploient parfois les termes *courant* ou *approche* pour désigner implicitement une adhésion autour d'un point de vue.

Pour Fayolle (2004), la recherche en entrepreneuriat est traversée par trois approches – ou paradigmes – qui prennent appui sur des méthodologies, des hypothèses et des objets différents :

- Les approches fonctionnelles : elles sont principalement issues des théories économiques et portent sur l'étude des fonctions de l'entrepreneur.
- Les approches sur les individus : elles font appel à des domaines comme la sociologie ou encore la psychologie cognitive. L'objectif est de mieux comprendre les caractéristiques personnelles des entrepreneurs.
- Les approches sur les processus : elles prennent par exemple appui sur les théories des organisations. L'objectif est de mieux comprendre la nature des processus entrepreneuriaux, et plus précisément le processus de création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle entreprise.

⁹ Par exemple, Albert Einstein, qui a engagé une révolution scientifique dans le domaine de la physique, a remis en question les propriétés de l'espace et du temps en introduisant la notion de relativité. Il marque ainsi une rupture avec Isaac Newton, pour qui l'espace et le temps ont un caractère absolu.

Ces trois approches montrent le caractère pluridisciplinaire de l'entrepreneuriat. Fayolle (2004) considère que la dernière approche – celle sur les processus – est au cœur du domaine de recherche. Il l'associe à trois courants majeurs. Le premier est lié aux travaux de Gartner (1988). Pour ce dernier, l'entrepreneuriat correspond à la création de nouvelles organisations. Il souligne l'importance de l'émergence organisationnelle, c'est-à-dire du processus qui conduit à l'apparition d'une organisation (Fayolle, 2004). Le deuxième courant est marqué par les travaux de Bruyat et plus précisément par la dialogique individu/création de valeur. Cette dernière signifie qu'il existe une détermination mutuelle entre l'individu et la création de valeur. Enfin, le troisième et dernier courant est basé sur la notion d'opportunité entrepreneuriale et plus précisément sur les travaux de Shane et Venkataraman (2000). Dans ce cas, le processus entrepreneurial correspond à l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités. Fayolle (2004) utilise finalement la dialogique de Bruyat pour décrire le cœur de l'entrepreneuriat. Il précise toutefois que, dans cette approche, la question des origines, de la formation et de l'identification des opportunités est centrale. Verstraete et Fayolle (2005) accordent également une place significative à l'opportunité, dans la mesure où ils lui accordent le statut de paradigme. Ils en identifient finalement quatre : **le paradigme de la création d'une organisation, de la création de valeur, de l'innovation et de l'opportunité d'affaires.**

Le paradigme de la création d'une organisation renvoie entre autres aux travaux de Schumpeter et Gartner. Le terme *organisation* est polysémique ; il signifie création d'une entité mais également émergence organisationnelle. Verstraete et Fayolle (2005) précisent que cette dernière acception est la plus courante de nos jours. L'organisation est finalement entendue comme un processus, un enchaînement d'étapes qui mènent à la création d'une entité – et non simplement comme l'entreprise en elle-même. Le paradigme de la création de valeur est quant à lui structuré autour de la dialogique individu/création de valeur de Bruyat. L'entrepreneuriat est ici perçu comme un processus de création de valeur *nouvelle* par l'individu. Pour Verstraete et Fayolle (2005), le caractère novateur est déterminant car il contribue à insérer ce paradigme dans le champ de l'entrepreneuriat. Tout comme les autres paradigmes, celui de la création de valeur présente des limites. La plus évidente est certainement liée au fait que des processus *non entrepreneuriaux* peuvent générer de la valeur nouvelle. Cela nous conduit à approcher l'entrepreneuriat sous un autre angle et à présenter le paradigme de l'innovation. Pour Carland *et al.* (1984), l'innovation permet de distinguer les entrepreneurs des *manager* et Julien et Marchesnay la considèrent comme le fondement de l'entrepreneuriat. Toutefois, Verstraete et Fayolle (2005) soulignent que deux points nuisent au caractère paradigmatique de l'innovation. Le premier est la présence d'une littérature diffuse qui dépasse les frontières de

l'entrepreneuriat. Le second tient au caractère tautologique de l'innovation que les auteurs illustrent par une citation de Schumpeter : « Toute tentative de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique devrait être considéré comme une innovation ». Effectivement, il existe une certaine proximité de sens entre *faire les choses différemment* et *innover*. Le dernier paradigme est celui de l'opportunité. Il est notamment caractérisé par les travaux de Shane et Venkataraman (2000) qui positionnent l'opportunité au cœur du processus entrepreneurial. Dans leur ouvrage *L'entrepreneuriat*, Messeghem et Sammut (2011) soulignent que l'analyse de Verstraete et Fayolle (2005) présente deux limites. Premièrement, elle laisse sous silence différents courants qui structurent le champ de l'entrepreneuriat. Deuxièmement, les différentes dimensions mises en exergue (création de valeur, innovation, etc.) constituent des dénominateurs communs au processus entrepreneurial. Les auteurs ont finalement une approche différente de la question paradigmatique. Tout comme Chabaud et Messeghem (2010), ils considèrent que **l'opportunité est présente dans chacun des cinq courants¹⁰ traversant le champ de l'entrepreneuriat, ce qui lui donne le statut de paradigme intégrateur**. Cela est en adéquation avec les idées de Gartner. Ce dernier reconnaît à l'opportunité sa vision globale. Finalement, cette approche permet de rassembler les vues autour d'un élément structurant : l'opportunité. La vision multiparadigmatique de Verstraete et Fayolle est ainsi nuancée par une approche monoparadigmatique.

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous emboîtons le pas de Chabaud et Messeghem (2010) et Messeghem et Sammut (2011) et donnons la primauté à l'opportunité. Nous justifions ce choix par plusieurs points. Premièrement, nous essayons de mieux comprendre les déterminants et conséquences de l'identification des opportunités dans le contexte de la reprise. En considération de cela, notre positionnement dans le paradigme de l'opportunité est cohérent. Ensuite, le concept *opportunité* peut avoir plusieurs fonctions pour le repreneur de PME. Il peut permettre de mieux comprendre son profil. Effectivement, la capacité à identifier des opportunités peut être un élément expliquant les différences de performance entre les repreneurs. Ensuite, l'opportunité et les concepts associés peuvent apporter plus de légitimité à la recherche sur le repreneur et finalement insérer avec plus de force le repreneuriat dans le champ de l'entrepreneuriat. Cela viendrait compléter les travaux de Deschamps (2003) portant sur l'intégration de la reprise d'entreprises par les personnes physiques dans le champ de l'entrepreneuriat.

¹⁰ L'école économique, l'école des traits ou école psychologique, l'école de la décision ou école cognitive, l'école du processus ou du comportement et l'école de l'organisation entrepreneuriale.

Pour Verstraete et Fayolle (2005), l'adhésion à un paradigme suppose d'en intégrer les fondements et d'en accepter les principes. Revenons donc sur ceux du paradigme de l'opportunité. Il est porté par des auteurs tels que Menger, von Mises, Hayek ou encore Kirzner. Pour ce dernier, l'opportunité *entrepreneuriale* est à distinguer des autres opportunités de profit car elle implique une rupture de la relation moyens-fins, et pas simplement une logique d'allocation des ressources et de maximisation. Le paradigme de l'opportunité est finalement structuré autour de l'école autrichienne d'économie. Chabaud et Messeghem (2010) rappellent que cette dernière se rattache à l'individualisme méthodologique. Cela nous conduit à mettre l'accent sur trois points.

Le premier est **la rationalité**. Les partisans de l'école autrichienne souscrivent à la rationalité limitée. Mises (1986) souligne que le décideur se trompe souvent dans ses choix et pour Kirzner les erreurs sont à l'origine du déséquilibre et créent des opportunités (Chabaud et Messeghem, 2010). Ce dernier rappelle bien que « les opportunités sont le résultat des erreurs passées qui se sont traduites par des ruptures de stocks, des surplus, une mauvaise allocation des ressources. L'entrepreneur audacieux et vigilant découvre ces erreurs passées, achète là où les prix sont trop bas et vend là où ils sont trop élevés » (Ngijol, 2015). Dans la vision néoclassique, où le marché est toujours équilibré, les acteurs prennent des décisions « parfaites » (Korsgaard *et al.*, 2016). Kirzner soutient donc que les agents ont une connaissance imparfaite du marché et des acteurs, ce qui entraîne des erreurs dans la définition des prix et finalement des opportunités. La fonction de l'entrepreneur consiste finalement à prendre conscience, avant les autres, des écarts de prix, et à mettre en œuvre des actions qui permettent de corriger ces écarts (Ngijol, 2015). L'ignorance est ainsi un point fondamental de la réflexion autrichienne et, dans ce système, nous sommes loin du modèle d'un *homo oeconomicus* omniscient (Chabaud et Messeghem, 2010). Le deuxième point est **le subjectivisme**. Les croyances individuelles sont essentielles dans la logique autrichienne. Pour Foss *et al.* (2008) « le subjectivisme considère que les individus ont des préférences, des connaissances et des attentes différentes. Dès lors, les explications en sciences humaines doivent prendre ces états mentaux comme point de départ ». Le troisième point est **l'intentionnalité**. Dans ce courant, les actions humaines sont intentionnelles. L'homme utilise son libre arbitre pour planifier sa décision entrepreneuriale. Chabaud et Messeghem (2010) soulignent que Shane et Venkataraman (2000), en retenant une définition du processus entrepreneurial en termes de découverte, d'évaluation et d'exploitation des opportunités, confortent cette lecture de la décision entrepreneuriale. Ces quelques réflexions nous ont permis de présenter les différents paradigmes et de positionner notre

recherche dans le paradigme de l'opportunité. Maintenant, dans la prochaine partie, nous allons définir les opportunités entrepreneuriales ainsi que les processus associés.

4. Les opportunités entrepreneuriales : définitions et processus associés

Busenitz *et al.* (2014), après avoir examiné 216 articles, soulignent que, dans le domaine des opportunités, l'article de Shane et Venkataraman (2000), intitulé *The promise of entrepreneurship as a field of research* et publié dans la revue *Academy of Management Review*, est clairement le plus cité. Les auteurs, pour qui l'entrepreneuriat doit comprendre l'étude de l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités, posent trois questions :

- *Why, when and how opportunities for the creation of goods and services come into existence?*
- *Why, when and how some people and not others discover and exploit these opportunities?*
- *Why, when and how different modes of action are used to exploit entrepreneurial opportunities?*

En prenant appui sur les fondements de l'école autrichienne, ils considèrent que l'asymétrie d'information et les différences de croyances vont générer des déséquilibres (ou écarts de prix) qui vont être à l'origine des opportunités. Par ailleurs, ils expliquent les différences en matière d'identification des opportunités par le stock d'informations idiosyncrasiques – "*Human beings all possess different stocks of information, and these stocks of information influence their ability to recognize particular opportunity*" (Shane et Venkataraman, 2000, p. 222) – mais également par les différences en matière de propriétés cognitives. La question de l'exploitation – dernière étape du processus entrepreneurial – est quant à elle expliquée par la nature des opportunités et par les différences individuelles. Sur la base de ces éléments, la recherche sur les opportunités s'est structurée autour de deux courants. Le premier porte sur les définitions. Face à la pluralité des vues, certains auteurs ont par exemple essayé de délimiter le domaine conceptuel des opportunités (Hansen *et al.*, 2011 ; Davidsson, 2015). Le second est lié au processus d'identification des opportunités. Pour expliquer les différences entre les individus, Tang *et al.* (2012) s'appuient par exemple sur la vigilance entrepreneuriale tandis que Gaglio (2004) donne le primat à la simulation mentale et à la pensée contrefactuelle. Nous commençons par une réflexion sur les définitions.

4.1. Définitions des opportunités entrepreneuriales et application au contexte de la reprise de PME

Dans la littérature en entrepreneuriat, il n'existe pas de consensus menant à *une* définition des opportunités ; les définitions sont variées. L'opportunité peut ainsi correspondre à des situations dans lesquelles de nouveaux biens, services, matières premières et processus organisationnels peuvent être introduits et vendus à un prix plus élevé que leur coût de production (Shane et Venkataraman, 2000), à une idée ou un rêve qui est découvert ou créé par une entité entrepreneuriale et qui se révèle, après analyse, être potentiellement lucratif (Short *et al.*, 2010), à une situation future qui est à la fois désirable et réalisable (Wood et McKinley, 2010) ou encore à une idée d'innovation qui peut avoir de la valeur après investissements (Kornish et Ulrich, 2011). Baron (2006) précise toutefois que la plupart des définitions proposées incluent trois caractéristiques centrales : la valeur économique potentielle, la nouveauté et la désirabilité perçue. Cela fournit des premiers éléments de cadrage.

Selon nous, il serait maladroit de travailler *directement* sur les définitions des opportunités, tant les nuances sont variées. Il semble plus intéressant de poser notre attention sur les différents cadres théoriques utilisés, c'est-à-dire sur les éléments qui structurent plus ou moins explicitement les définitions. Cette méthode permet d'avoir une vue plus globale et de ne pas biaiser notre réflexion par l'influence de quelque élément spécifique. De manière générale, il existe clairement des différences de positionnement théoriques. Cela n'est pas forcément problématique car la pluralité des approches contribue à alimenter la richesse d'un champ. Toutefois, pour que ces différences aient un apport, il est important d'en comprendre la nature. Short *et al.* (2010) ont analysé 64 articles. Ils soulignent effectivement que le socle théorique pour comprendre le concept *opportunité* varie. Certains auteurs se positionnent par exemple sur une seule théorie (cognition sociale, théorie de la structuration, apprentissage entrepreneurial, etc.) tandis que d'autres utilisent plusieurs cadres. Ces différences apparaissent tout autant dans les articles purement théoriques que dans ceux qui proposent une analyse empirique. Dans le même sens, Hansen *et al.* (2011) montrent que les définitions des opportunités prennent appui sur plus de vingt-cinq concepts différents. Tout comme Davidsson (2015), ils précisent même que parfois les auteurs ne fournissent pas de définitions opérationnelles des opportunités. Le caractère ambigu de certaines approches est également problématique. Davidsson (2015) pointe d'ailleurs du doigt des contradictions dans les définitions proposées notamment par Shane (2000) et Shane et Venkataraman (2000), et souligne la présence de glissements théoriques – c'est-à-dire que les définitions d'un même auteur évoluent en fonction des publications.

D'autres auteurs sont critiques à l'endroit de l'opportunité. Crawford *et al.* (2016) dénoncent la forte élasticité du concept et les interprétations radicalement différentes qui peuvent exister. Davidsson (2015), Crawford *et al.* (2016) et Kitching et Rouse (2016) suggèrent même d'exclure le terme *opportunité* du lexique entrepreneurial. Cette proposition est intéressante car il est difficile à circonscrire au regard de ses nombreuses acceptions. Le terme *opportunité* – entendu comme *occasion favorable* – est d'ailleurs critiqué, même s'il est couramment employé dans la langue française et qu'il apparaît dans la plupart des dictionnaires. Tous ces éléments soulignent bien que les chercheurs ont parfois des idées radicalement différentes quant aux définitions des opportunités, ce qui conduit à un certain chaos conceptuel (Crawford *et al.*, 2016). Pour faire face à cette problématique et finalement mieux structurer le champ de recherche, Hansen *et al.* (2011) ont analysé cinquante-six articles – avec plus de quatre-vingts définitions conceptuelles et opérationnelles des opportunités – et mis en avant six définitions composites présentées dans le tableau suivant.

Tableau 1. Définitions conceptuelles des opportunités entrepreneuriales

Définitions
1. Possibilité d'introduction d'un nouveau produit dans un marché pour en tirer un profit.
2. Situation dans laquelle l'entrepreneur va imaginer ou créer une nouvelle relation moyens-fins.
3. Une idée qui a été développée en une affaire.
4. Perception par l'entrepreneur de moyens applicables pour réaliser des bénéfices.
5. Capacité à créer une solution à un problème.
6. Possibilité de servir différemment et mieux les consommateurs.

Source : Hansen *et al.* (2011), p. 292.

Pour certains, les opportunités existent *dans* et *par* l'entrepreneur. Elles correspondent alors à la création de nouvelles relations moyens-fins ou à une idée. Pour d'autres, elles existent sur le marché, c'est-à-dire indépendamment de l'entrepreneur, et peuvent correspondre à l'introduction d'un nouveau produit ou à la possibilité de servir différemment et mieux les consommateurs. Ces définitions ont une résonance dans le contexte de la reprise de PME. Effectivement, par exemple, un individu qui reprend une entreprise en difficultés va devoir imaginer ou créer une nouvelle relation moyens-fins – ce qui est en relation avec la deuxième définition. En d'autres termes, il devra réarranger des ressources pour atteindre des fins qui ont été définies subjectivement. Pour Kirzner, l'entrepreneur – ou celui qui possède *l'élément entrepreneurial* – doit marquer une rupture et s'affranchir de la relation moyens-fins qui est préalablement donnée. La plupart du temps le repreneur de PME est dans cette posture car il

est amené à repenser la stratégie du cédant. La troisième définition est également pertinente dans la mesure où la reprise correspond également à une idée qui a été développée en une affaire. Effectivement, en amont, un repreneur a une idée et il va ensuite la transformer en un projet concret. La perception de moyens applicables pour réaliser des bénéfices – qui renvoie à la quatrième définition – est également cohérente dans notre contexte. Le repreneur de PME est celui qui doit identifier un profit latent et reconfigurer les ressources de façon à exploiter ce potentiel et réaliser des bénéfices. La cinquième définition est également intéressante. Celui qui reprend une entreprise en difficultés doit identifier une solution à un problème pour éviter la disparition de la PME. Enfin, pour aller dans le sens de la sixième et dernière définition, si le repreneur souhaite apporter une solution, il peut repenser la stratégie du cédant de façon à servir différemment et mieux les consommateurs.

Toutes ces approches sont intéressantes. Cependant, notre objectif est de retenir la définition la plus pertinente dans notre contexte. Nous posons donc la question suivante : quelle est la définition de l'opportunité pour le repreneur de PME ? Parmi les six définitions proposées par Hansen *et al.* (2011), nous retenons la deuxième. Les auteurs définissent l'opportunité comme une *situation dans laquelle l'entrepreneur va imaginer ou créer une nouvelle relation moyens-fins*. Cette définition est en cohérence avec notre positionnement dans la logique autrichienne, et plus précisément avec les idées de Kirzner. Ce dernier considère que l'entrepreneur doit s'affranchir de la relation moyens-fins donnée pour finalement en définir une nouvelle. Il doit marquer une rupture, penser *out of the box* et ne pas raisonner uniquement en matière d'allocation des ressources et de maximisation.

La question des finalités est également importante dans la compréhension des opportunités. "*It would seem that the notion of opportunity only makes sense in the teleological context of goal-setting and goal-striving. That is, opportunities are always an opportunity to do something and are, therefore, "means" to an end*" (McMullen *et al.*, 2007, p. 277). Ces éléments rappellent bien que les moyens sont arrangés en vue de faire quelque chose. Dans notre contexte, le profit est une condition nécessaire (mais pas suffisante) à la conservation et à la croissance. Par exemple, le repreneur-investisseur mentionne clairement sa volonté de réaliser du profit. Les autres repreneurs vont peut-être donner la priorité à des finalités plus nobles, mais le profit doit *nécessairement* apparaître à un moment de la vie de l'entreprise, sinon cette dernière est amenée à disparaître. Tout cela nous conduit à ajouter un élément à la définition présentée plus haut : **l'opportunité correspond à une situation dans laquelle le repreneur va imaginer ou créer**

une nouvelle relation moyens-fins en vue de dégager un profit entrepreneurial¹¹. Maintenant que nous avons mieux compris la nature des opportunités, tout l'enjeu est de savoir *comment* le repreneur de PME va les identifier.

4.2. Identification des opportunités entrepreneuriales par le repreneur de PME

Dans un premier temps, nous présentons les théories de la découverte et de la création car elles sont à la base des processus d'identification des opportunités. Nous étudions ensuite les principaux processus.

4.2.1. Les théories de la découverte et de la création

La question de l'identification des opportunités pose d'emblée un problème terminologique. Dans leur revue de la littérature, Short *et al.* (2010) soulignent que différents processus sont associés au terme *opportunité*. Hansen *et al.* (2011) vont dans le même sens. Effectivement, trois termes sont régulièrement employés, parfois de façon indifférente : *identification*, *reconnaissance* et *découverte*. Le Larousse (2017) apporte des éléments de clarification :

- Identification : activité d'un sujet qui rapproche une information actuelle avec une information précédente, déjà élaborée sous forme de schème ou de percept,
- Reconnaissance : action de reconnaître quelqu'un ou quelque chose,
- Découverte : prise de conscience d'une réalité jusque-là ignorée ou à laquelle on n'attachait aucun intérêt,

Identifier une opportunité revient donc à connecter des informations – au sens de Baron (2006) – en faisant usage de ses mécanismes cognitifs. La *reconnaître* implique le fait de connaître une nouvelle fois, ce qui sous-entend que l'opportunité existe avant que l'individu ne l'identifie. Enfin, le dernier terme – *découvrir* – a une tout autre signification. Le préfixe *-de* forme un verbe indiquant que l'on enlève quelque chose. Découvrir correspond donc au fait de lever un voile pour percevoir un objet existant mais jusqu'à présent ignoré. Dans la mesure où nous travaillons sur les mécanismes cognitifs du repreneur de PME, nous emploierons généralement le verbe *identifier*. Les autres verbes seront utilisés soit comme une variante de style, soit pour rester fidèle à la terminologie des auteurs. Le choix des termes a une importance capitale car il oriente de façon plus ou moins implicite notre positionnement quant à l'existence de l'opportunité. Effectivement, si l'opportunité est *découverte* ou *reconnue* cela suggère qu'elle avait une existence indépendante. Mais cela illustre-t-il fidèlement la réalité ? Finalement,

¹¹ La notion de profit entrepreneurial est tirée de la terminologie de Kirzner.

l'opportunité a-t-elle une existence indépendante ou est-elle intimement liée à l'entrepreneur ? Deux théories apportent des éléments de réponses : les théories de la découverte et de la création.

"In discovery theory, competitive imperfections are assumed to arise exogenously, from changes in technology, consumer preferences, or some other attributes of the context within which an industry or markets exists" (Alvarez et Barney, 2007, p. 13). La théorie de la découverte prend appui sur un positionnement épistémologique positiviste (Suddaby *et al.*, 2015). Selon cette approche, les opportunités sont considérées comme des occurrences naturelles (Degeorge et Messeghem, 2016) et émergent d'un choc exogène, comme un changement de technologie (Kirzner, 1973). Elles sont donc créées par le marché et ont une existence objective indépendante de l'entrepreneur. Dans ce contexte, l'entrepreneur est un agent passif ; il ne crée pas les opportunités, il se contente de les découvrir (au sens d'enlever sa couverture à un objet). L'identification des opportunités est ainsi conditionnée à la connaissance du marché et à la possession des ressources nécessaires (Degeorge et Messeghem, 2016).

"In creation theory, opportunities [...] are created, endogenously, by the actions, reactions, and enactment of entrepreneurs exploring ways to produce new products or services" (Alvarez et Barney, 2007, p. 15). Selon la logique constructiviste, les opportunités sont considérées sous une perspective endogène ; elles sont liées aux actions, aux réactions et aux représentations de l'entrepreneur (Alvarez et Barney, 2007). Les opportunités sont dites *créées* dans le sens où elles existent dans et par les esprits (Dimov, 2007). L'entrepreneur va constamment modeler les faits objectifs pour leur attribuer une nouvelle signification, ce qui va lui permettre de créer une opportunité là où aucune n'existait auparavant (Valliere, 2013). Dans ce contexte, il ne cherche pas à identifier une réalité objective, mais à conceptualiser *sa* réalité en fonction de son système cognitif (Alvarez et Barney, 2007).

Pour résumer la différence entre les deux théories, Alvarez et Barney (2007) prennent un exemple très intéressant : *"Discovery theory is based on realist assumptions in the philosophy of science – that opportunities, like mountains, exists as real and objective phenomena, independent of the actions or perceptions of entrepreneur (...) Just as Mount Everest existed before George Mallory climbed it. (...) Creation theory assumes that entrepreneur's action are the essential source of these opportunities – they build the mountains"* (Ibid., p. 13). Une lecture sous le prisme de la découverte invite donc à considérer la montagne comme une réalité objective, c'est-à-dire qui a une existence indépendante. Dans ce contexte, le premier qui parvient à identifier la montagne va pouvoir exploiter son potentiel. Dans la théorie de la

création, le principe est simple : la montagne est construite. Le tableau suivant revient sur les principaux points des deux théories.

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

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

Source : Alvarez et Barney (2007), p.13.

Les théories de la création et de la découverte ne sont pas exemptes de critiques. Pour Kitching et Rouse (2016), Shane (2003) propose deux approches qui sont contradictoires. Dans la première, les opportunités existent indépendamment et émergent d'un choc exogène, ce qui crée une imperfection de marché. La seconde souligne que les croyances de l'individu sont nécessaires à l'existence de l'opportunité. Effectivement, si un agent ne croit pas qu'un profit peut être réalisé alors il n'y a pas d'opportunité. La contradiction apparaît dans le statut accordé à l'opportunité. Dans le premier cas, elle est un élément contextuel existant sans l'entrepreneur, alors que dans le second ce sont les croyances de l'agent qui donnent une existence à l'opportunité. Le glissement conceptuel est patent : la première approche n'admet pas de relation avec l'agent – qu'elle soit identifiée ou pas, l'opportunité existe indépendamment – alors que la seconde pose une relation *nécessaire*. Kirzner (2009) rappelle toutefois que ces théories sont plus une métaphore pour décrire la fonction de l'entrepreneur dans l'équilibre du marché qu'une présentation de la réalité.

Ramoglou et Tsang (2016) sont quant à eux critiques à l'endroit de la théorie de la création. Les auteurs prennent l'exemple de l'attaque dans les locaux de Charly Hebdo en janvier 2015. Après les attentats, la production de Tee-shirt avec le slogan « Je suis Charlie » a été une opportunité de profit. Toutefois, l'opportunité n'a pas été créée par les fabricants de *tee-shirt* ; son existence est liée aux attaques terroristes. Ces éléments soulignent que les théories de la découverte et de la création ont des limites. Alvarez et Barney (2007) précisent toutefois que la réalité des opportunités se situe certainement entre création et découverte. Cela suggère que les deux théories doivent être utilisées comme des vues complémentaires et non concurrentes. Dans le cadre de notre recherche, nous souscrivons à ce positionnement. Après avoir présenté les

fondements des théories de la découverte et de la création, nous allons maintenant étudier les différents processus d'identification des opportunités.

4.2.2. Les processus d'identification des opportunités

Les théories sur le processus d'identification des opportunités sont variées. Pour certains, les différences entre les individus sont liées au réseau (Arenius et De Clercq, 2005 ; Chabaud et Ngijol, 2010), aux traits de personnalité (Ardichvili *et al.*, 2003 ; Carrier *et al.*, 2010), aux connaissances antérieures (Shane, 2000 ; Fuentes Fuentes *et al.*, 2010 ; Arentz *et al.*, 2013) ou encore aux capacités cognitives (Gaglio et Katz, 2001 ; Gaglio, 2004 ; Tang *et al.*, 2012). Nous ne présentons pas toutes les théories mais simplement celles que nous considérons comme étant particulièrement influentes.

Les travaux sur **les réseaux** prennent appui sur un point : l'individu évolue dans une structure et la nature de cette dernière a une influence sur l'identification des opportunités. Granovetter (1973), avec sa théorie sur la force des liens faibles (*strenght of weak ties*), souligne que, dans un réseau, la nouvelle information est plus facilement obtenue par une connaissance occasionnelle (lien faible) que par un ami intime (lien fort) ; et ce meilleur accès à l'information va avoir une influence sur l'identification des opportunités. Dans la lignée de ces travaux, Arenius et De Clercq (2005) montrent que les individus qui sont intégrés dans un réseau moins cohésif – c'est-à-dire composé de beaucoup de liens faibles – sont plus susceptibles d'identifier des opportunités. Les conclusions de Chabaud et Ngijol (2010) sont toutefois différentes. En prenant appui sur six cas, ils ont essayé de mieux comprendre comment un entrepreneur parvient à transformer une idée d'affaires en opportunité, avec la contribution du réseau. Les auteurs montrent finalement que les entrepreneurs s'appuient aussi sur des liens forts dans la recherche des informations et l'acquisition des ressources (Chabaud et Ngijol, 2010).

Les recherches sur **les traits de personnalité** sont inscrites dans l'école des traits (ou école psychologique). Elles doivent permettre de mieux comprendre comment certains traits peuvent favoriser la capacité de l'entrepreneur à identifier (et exploiter) des opportunités. Cela a notamment ouvert la voie à des recherches sur la créativité (Hills *et al.*, 1999 ; Ardichvili *et al.*, 2003 ; Carrier *et al.*, 2010 ; Gielnik *et al.*, 2012). Hills *et al.* (1999) considèrent par exemple que la reconnaissance d'une opportunité est un processus créatif et Ardichvili *et al.* (2003) incluent la créativité comme un antécédent de l'identification des opportunités. Carrier *et al.* (2010) montrent également que les techniques d'idéation – qui doivent permettre de faire émerger des idées créatives – contribuent à enrichir la génération collective des opportunités.

Par ailleurs, d'autres traits, comme l'auto-efficacité (Wang *et al.*, 2013), sont liés positivement à la reconnaissance des opportunités entrepreneuriales.

Dans leur article fondateur, Shane et Venkataraman (2000) rappellent bien que la possession des **connaissances antérieures** influence la probabilité de découvrir une opportunité. Shane (2000) distingue trois catégories de connaissances antérieures. Elles concernent (1) le marché, (2) la façon de servir le marché et (3) les problèmes des consommateurs. Après avoir mené une étude qualitative articulée autour de huit cas, il montre que, pour chacun des cas, les trois types de connaissances ont une influence sur l'identification des opportunités. Plus récemment, après avoir mené une recherche quantitative, Wang *et al.* (2013) soulignent également que les connaissances antérieures sont liées positivement à la reconnaissance des opportunités entrepreneuriales. Shane et Venkataraman (2000) précisent toutefois que la possession des connaissances est insuffisante. Il faut disposer des capacités cognitives pour les exploiter.

Les travaux sur **les capacités cognitives** s'inscrivent dans l'école de la décision (ou école cognitive). L'objectif de ce courant est de mieux comprendre les processus mentaux qui conduisent à identifier, créer ou exploiter une opportunité (Chabaud et Messeghem, 2010). Corbett (2007) montre par exemple que les modes d'acquisition et de transformation de l'information ont une influence sur le nombre d'opportunités identifiées. Des travaux portant sur des capacités cognitives spécifiques ont également été menés. Ils mettent en avant les apports de la pensée contrefactuelle et de la simulation mentale (Gaglio, 2004) ou encore des prototypes (Baron, 2006 ; Baron et Ensley, 2006 ; Santos *et al.*, 2015 ; Costa *et al.*, 2018). Ces derniers correspondent à des constructions mentales, parfois idéalisées, qui sont comparées avec un *stimulus*. La congruence – c'est-à-dire l'adéquation entre le prototype et le *stimulus* – va conditionner l'identification d'une opportunité.

Dans la littérature en entrepreneuriat, une capacité cognitive a été particulièrement étudiée : la vigilance entrepreneuriale. Dès les années 2000, – et la publication du papier fondateur de Shane et Venkataraman – des chercheurs ont modélisé le processus d'identification des opportunités en incluant la vigilance. Dans un papier publié dans la revue *Journal of Enterprising Culture*, Ardichvili et Cardozo (2000) positionnent la vigilance comme un des trois antécédents de l'identification des opportunités. Trois ans plus tard, sur la base de ces premiers travaux, Ardichvili *et al.* (2003) publient un papier dans la revue *Journal of Business Venturing*. Ils présentent une modélisation plus détaillée et placent la vigilance entrepreneuriale au cœur du modèle. Hansen *et al.* (2011, p. 293), qui présentent huit définitions composites du processus d'identification des opportunités, considèrent la vigilance comme un processus à part entière. **Nous allons dans ce sens, et analysons le processus d'identification des**

opportunités en utilisant la vigilance entrepreneuriale. Par ailleurs, nous examinons les conséquences de la vigilance. Cela nous amène à étudier un concept, central en entrepreneuriat, qui revêt une dimension organisationnelle : l'orientation entrepreneuriale. Nous allons développer ces concepts dans la partie suivante.

Conclusion de la section 1

Dans un premier temps, nous revenons sur la littérature portant sur le repreneur de PME et identifions trois axes de recherches : le processus reprenneurial, l'accompagnement du repreneur et le profil du repreneur. Après avoir présenté les principales théories de chaque axe, nous mettons en lumière trois perspectives de recherche qui incluent la notion d'opportunité. Nous remarquons qu'aucune recherche ne porte spécifiquement sur la capacité du repreneur de PME à identifier des opportunités. Pourtant, cette capacité est fondamentale ; elle marque la singularité de l'entrepreneur – au sens de Kirzner. Cela nous conduit à ancrer notre réflexion dans le paradigme de l'opportunité pour ensuite positionner l'opportunité dans le processus reprenneurial : elle est présente en amont et en aval. En amont, elle correspond à l'entreprise ; en aval, elle est caractérisée par des poches de déséquilibre. Nous posons notre attention sur cette dernière catégorie d'opportunité et essayons ensuite de mieux comprendre leur nature et les processus d'identification associés. Nous définissons finalement une opportunité comme une situation dans laquelle le repreneur va imaginer ou créer une nouvelle relation moyens-fins en vue de dégager du profit entrepreneurial. Pour les identifier, le repreneur va utiliser sa vigilance entrepreneuriale. Dans la section suivante, nous présentons donc des éléments sur ce construit et examinons ses conséquences en matière d'identification des opportunités et d'orientation entrepreneuriale.

À RETENIR

- Aucune recherche ne considère que le processus repreneurial correspond à un processus de poursuite des opportunités.
- Peu de recherches portent spécifiquement sur la capacité d'identification des opportunités par le repreneur de PME.
- Peu de recherches portent sur le rôle de l'accompagnant dans l'identification des opportunités.
- Le repreneur rencontre l'opportunité en amont (premier ordre) et en aval (second ordre).
- Nous positionnons notre recherche dans le paradigme de l'opportunité.
- L'opportunité correspond à une situation dans laquelle le repreneur va imaginer ou créer une nouvelle relation moyens-fins en vue de dégager un profit entrepreneurial.
- Nous analysons le processus d'identification des opportunités en utilisant la vigilance entrepreneuriale.

SECTION 2. IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS : LE RÔLE DE LA VIGILANCE ET DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALES

La première section nous a notamment permis de montrer l'existence de l'opportunité dans le processus entrepreneurial décrit par Deschamps. Maintenant, comment le repreneur parvient-il à identifier des opportunités ? Pour répondre à cette question, nous utilisons un construit fondamental dans la recherche en entrepreneuriat : la vigilance entrepreneuriale. Dans un premier temps, nous présentons les origines de la vigilance – en mettant l'accent sur les travaux de Kirzner – ainsi que les principales recherches qui ont permis de construire et valider une échelle de mesure. Cela nous amène à aborder respectivement les travaux de Kaish et Gilad (1991), Busenitz (1996) et Tang *et al.* (2012). Nous définissons ensuite la vigilance selon une approche cognitive, et formulons des hypothèses de recherche quant à ses conséquences. Pour mieux comprendre ces dernières, nous étudions l'orientation entrepreneuriale du repreneur de PME. Après avoir présenté les travaux de Mintzberg (1973) et Khandwalla (1976), nous définissons les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale – en utilisant notamment les travaux de Covin et Slevin (1989) – et examinons ses conséquences en matière de performance financière.

1. La vigilance entrepreneuriale du repreneur de PME

Notre objectif est de montrer que la vigilance entrepreneuriale a une influence sur l'identification des opportunités et que cette dernière influence la performance financière de la PME. Pour ce faire, dans un premier temps, nous revenons sur les origines de la vigilance et ses différentes opérationnalisations. Nous poursuivons en étudiant la vigilance sous un angle cognitif et examinons ses conséquences dans la littérature en entrepreneuriat.

1.1. De Kirzner (1973) à Tang, Kacmar et Busenitz (2012)

« L'ingéniosité ne consiste-t-elle pas justement à trouver ou à créer des relations entre ordres d'idées apparemment différents ? » (Primo Levi, *Si c'est un Homme*, Julliard, p. 229, 1987).

Dans son ouvrage *Competition and Entrepreneurship* (1973), Kirzner pose les bases théoriques de la vigilance entrepreneuriale. Pour mieux comprendre toute la portée de ce concept, nous pouvons formuler une question : quelle est la fonction de l'entrepreneur dans le marché ? Pour apporter des éléments de réponse, Kirzner, qui prend appui sur les écrits de son directeur de thèse, Ludwig von Mises – lui-même inspiré par l'économiste Carl Menger –, met en lumière

les limites d'une approche strictement économique. Dès lors, en inscrivant sa pensée dans l'école autrichienne, Kirzner aborde l'économie sous un angle praxéologique et pose au premier plan l'action humaine – une notion chère à Mises – et plus largement les sciences sociales. La résolution des problèmes est ici abordée sous une perspective holistique ; l'agent est appréhendé comme un être pensant qui entretient des interactions. Kirzner ajoute que, dans la logique classique, la décision est considérée comme un processus mécanique qui implique une juste allocation des ressources et une maximisation du résultat. Il rejette cette vision car dans ce contexte la relation moyens-fins est *donnée* ; l'agent évolue dans un cadre prédéterminé. Il précise que la réflexion purement économique est finalement insuffisante dans la mesure où elle écarte un élément essentiel : l'élément entrepreneurial. Il rapproche cet élément du concept de l'action humaine proposé par Mises. Cette vue *humaine* redonne à l'entrepreneur son libre arbitre et ne l'enferme pas dans une conception mécanique – et finalement étriquée – de la décision, où la relation moyens-fins est déterminée et où l'agent raisonne uniquement en termes d'allocation de ressources et de maximisation. Dans ce contexte, l'agent ne manipule pas seulement des moyens pour atteindre des fins ; il a également la capacité de *percevoir* de nouvelles relations moyens-fins. Cette approche marque une rupture dans la compréhension du processus décisionnel. Dorénavant, ce dernier n'est plus figé par une relation moyens-fins déterminée ; il est dynamique, changeant et se construit au gré des modifications du marché. Avec cette nouvelle vision, Kirzner rejette également la connaissance pure et parfaite. Il rappelle bien que cette dernière élimine automatiquement l'élément entrepreneurial. Autrement dit, dans un contexte où les agents sont omniscients, l'opportunité n'existe pas. La réalité est différente ; la connaissance est imparfaite, asymétrique, et de ce fait il peut exister une multitude d'opportunités qui n'ont pas encore été exploitées. Cela donne une fonction bien particulière à l'entrepreneur – qui est totalement indépendante de la logique économique – : il doit identifier des opportunités. Plus précisément, il doit mettre en place un échange entre un acheteur et un vendeur et, si l'intuition de l'entrepreneur est bonne, l'écart entre les prix d'achat et de vente va lui permettre de réaliser un profit. En d'autres termes, il doit procéder à un arbitrage et tirer profit des déséquilibres du marché¹². Pour percevoir ces écarts – et finalement satisfaire les besoins du consommateur – l'entrepreneur a besoin de sa vigilance. Kirzner propose plusieurs définitions de la vigilance : « une capacité à remarquer, sans chercher, des opportunités qui ont été jusqu'à présent ignorées » ; « une propension motivée à formuler une image de l'avenir » ;

¹² Notons que, dans la logique de Kirzner, l'action entrepreneuriale contribue à équilibrer le marché. Il se démarque ici de la pensée de Schumpeter pour qui cette action entraîne un déséquilibre (Messeghem et Torrès-Blay, Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME, 2015, p. 165).

« une attitude de réceptivité face aux opportunités disponibles mais jusqu'à présent ignorées » ; « une perception de ce qui pourrait être autour de soi, par exemple la capacité de remarquer ce qui a jusqu'à présent été considéré comme n'existant pas du tout ». De manière générale, ces définitions convergent vers un point : l'entrepreneur vigilant est celui qui pense *out of the box*, c'est-à-dire qui parvient à s'affranchir de la logique conventionnelle pour voir ce que les autres ne voient pas – ce qui passe *in fine* par une rupture de la relation moyens-fins. Gaglio (2004) souligne bien que, dans l'approche économique classique, les agents définissent les ressources appropriées (moyens), un indice de valeur (fins) et une chaîne causale pour relier, par une séquence logique, les moyens et les fins. À la différence de l'entrepreneur, l'agent « classique » va s'attacher à définir la meilleure allocation des ressources en vue de maximiser le résultat. Pour Kirzner, cette approche est problématique car elle postule que la relation moyens-fins est figée. Or il considère que cette dernière est en constant changement. L'entrepreneur vigilant est celui qui, grâce à une sagacité particulière, parvient à identifier plus rapidement ce changement et comprend sa signification et ses implications (Gaglio, 2004) pour finalement définir une nouvelle relation moyens-fins.

Dans son ouvrage *Competition and Entrepreneurship*, il brosse seulement un portrait théorique de la vigilance entrepreneuriale, mais trois recherches ont contribué à construire et valider une échelle de mesure. La première a été menée par Kaish et Gilad (1991). Dans un article publié dans la revue *Journal of Business Venturing*, les auteurs comparent un échantillon de 51 entrepreneurs et de 36 *manager*. Ils montrent que d'une part les entrepreneurs ont une vigilance entrepreneuriale plus développée, et que d'autre part, dans l'évaluation de l'opportunité, ils ont moins tendance à utiliser les analyses économiques conventionnelles. Ils font finalement plus confiance à leur subjectivité pour apprécier le potentiel d'une opportunité. Ces résultats vont dans le sens de la théorie de Kirzner, qui souligne que l'entrepreneur ne doit pas être enfermé dans un cadre où les moyens et les fins sont donnés. Les résultats de Kaish et Gilad (1991) ont toutefois été vivement critiqués par Busenitz (1996). Ce dernier, qui ne manque pas de reconnaître l'apport de cette recherche en entrepreneuriat, a répliqué leur étude. Dans un article publié dans la revue *Journal of Small Business Management*, il remet en question deux éléments. Le premier est lié à la composition des échantillons. Busenitz (1996) souligne que – en plus d'être relativement faibles – ces derniers n'ont pas été sélectionnés de façon strictement aléatoire, ce qui biaise les résultats. Le second élément tient à la fiabilité des échelles de mesure. D'une part, les alphas présentés par Kaish et Gilad varient entre 0,57 et 0,74 (Busenitz, 1996), ce qui est problématique en sachant que la valeur préconisée par Cronbach (1951) – et généralement admise en entrepreneuriat – est d'au moins 0,70. D'autre part, l'étude menée par

Busenitz (1996) met en lumière des différences de fiabilité significatives, ce qui traduit une certaine instabilité des échelles de mesure (Busenitz, 1996). Tous ces éléments conduisent Busenitz à la conclusion suivante : "*Kaish and Gilad concluded from their study that entrepreneurs are more alert than managers to new opportunities and that they rely on less conventional economic analysis than managers. However, the relatively low power of their statistical test suggest that their results should be viewed with caution*" (p. 41). L'auteur soulève ainsi un problème quant à la généralisation des résultats présentés par Kaish et Gilad. Il appelle donc à une interprétation prudente. Busenitz ajoute que les recherches visant à valider une échelle de mesure de la vigilance entrepreneuriale doivent être poursuivies car, entre les entrepreneurs et les *manager*, il existe potentiellement des différences qui méritent d'être examinées de plus près (Busenitz, 1996).

Quelques années plus tard, Tang, Kacmar et Busenitz ont poursuivi ce travail. En 2012, les auteurs ont publié, dans la revue *Journal of Business Venturing*, un article dans lequel ils construisent et valident une échelle de mesure composée de treize items. Les indices de fiabilité de chacune des dimensions sont globalement satisfaisants et les échantillons sont variés. Ces éléments soulignent que les limites mises en avant par Busenitz en 1996 ont été dépassées. Les auteurs conceptualisent finalement la vigilance entrepreneuriale en trois dimensions : analyse et recherche, association et connexion et évaluation et jugement (Tang *et al.*, 2012, p. 80).

La dimension ***analyse et recherche*** est associée à la recherche des informations. Cette dernière peut être active, mais également passive (Tang *et al.*, 2012) dans la mesure où l'information peut être identifiée et intégrée dans les mécanismes cognitifs sans que les individus en aient nécessairement conscience. Cette première étape permet à l'entrepreneur de se construire une solide base de connaissances, ce qui va faciliter l'intégration et l'accumulation de nouveaux savoirs ainsi que l'adaptation à de nouvelles situations. La dimension ***analyse et recherche*** permet finalement de poser les bases nécessaires à la construction des cadres cognitifs, comme les prototypes et les schèmes (Tang *et al.*, 2012).

La deuxième dimension – ***association et connexion*** – se concentre sur la réception de la nouvelle information, la créativité et le développement de la logique (Tang *et al.*, 2012). Face à quelque chose de nouveau, l'association permet à l'entrepreneur de changer son schème existant en y insérant la nouvelle information (Gaglio et Katz, 2001). Tang, Kacmar et Busenitz soulignent bien que la dimension ***association et connexion*** permet finalement aux individus de sortir de leur routine cognitive et de modifier leurs relations moyens-fins existantes. La relation entre la première et la deuxième dimension est claire. La dimension ***analyse et recherche*** permet de disposer d'une base de connaissances visant à aider à la structuration des cadres cognitifs,

tandis que la seconde (*association et connexion*) amène les individus à exploiter cette base de connaissances pour finalement modifier les relations moyens-fins.

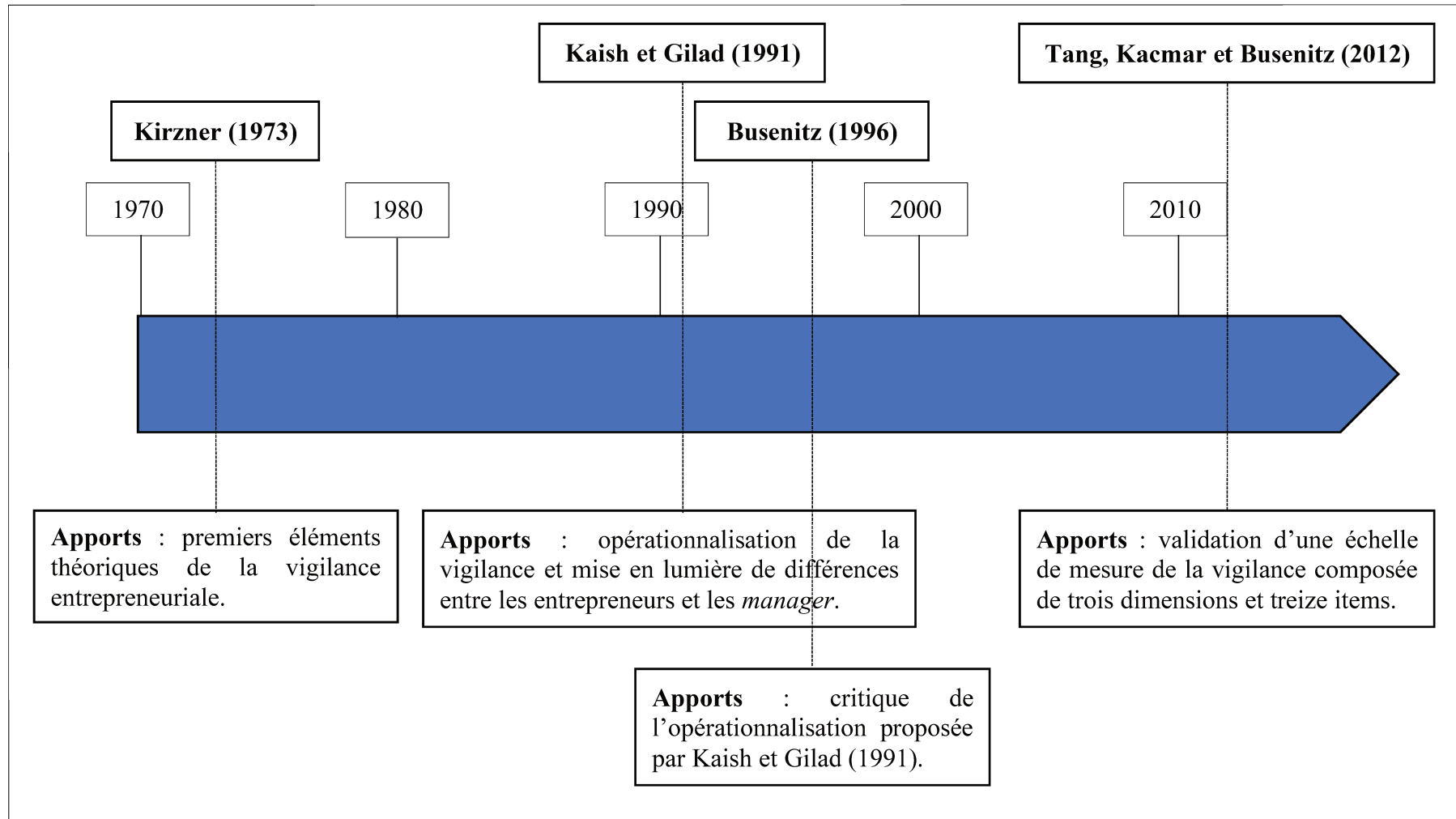
La troisième et dernière dimension – ***évaluation et jugement*** – permet aux individus de savoir si la nouvelle information est en adéquation avec leurs cadres cognitifs. Plus précisément, ils vont juger le contenu des informations, filtrer celles qui ne sont pas essentielles et évaluer le potentiel des informations retenues (Tang *et al.*, 2012). La construction du jugement comprend deux étapes. La première est de savoir si une opportunité existe pour les personnes disposant de qualités particulières. La seconde doit conduire l'entrepreneur à savoir si une opportunité existe pour lui (Tang *et al.*, 2012)¹³.

Enfin, pour Tang *et al.* (2012), la vigilance entrepreneuriale n'est pas nécessairement un processus linéaire ; elle peut impliquer un aller-retour entre les dimensions. Effectivement, si l'association des informations (dimension 2) est difficile, les individus peuvent revenir à l'analyse et à la recherche (dimension 1). Les difficultés liées à l'évaluation et au jugement (dimension 3) peuvent aussi entraîner un retour à la première dimension¹⁴. Maintenant que nous avons présenté les origines et l'opérationnalisation de la vigilance (figure 4), nous allons montrer les apports d'une approche en matière de schèmes.

¹³ Ces éléments renvoient aux notions de *third-person opportunity* et *first-person opportunity* développées par McMullen et Sheperd (2006).

¹⁴ Voir Tang *et al.* (2012, p. 80) pour plus de précisions.

Figure 4. La vigilance entrepreneuriale : de Kirzner (1973) à Tang, Kacmar et Busenitz (2012)



1.2. La vigilance entrepreneuriale : pour une approche en matière de schèmes

La vigilance entrepreneuriale correspond à un ensemble de capacités perceptuelles et cognitives qui dirigent le processus d'identification des opportunités (Gaglio et Katz, 2001). Le fait de « diriger » est caractérisé par un élément : la vigilance est un cadre permettant de donner du sens à un *stimulus*. Pour mieux comprendre la fonction de cet instrument, nous utilisons des outils issus de la cognition entrepreneuriale. Cette dernière est notamment apparue en réponse aux limites des approches comportementales (Mitchell *et al.*, 2002). Elle doit finalement permettre de mieux comprendre la nature des processus mentaux des individus ainsi que leurs évolutions. Mitchell *et al.* (2002) définissent la cognition entrepreneuriale de la façon suivante : *"Entrepreneurial cognitions are the knowledge structures that people use to make assessments, judgments, or decisions involving opportunity evaluation, venture creation, and growth"* (p. 97). Cette définition souligne bien l'objectif de l'approche cognitive : mieux comprendre la structure des supports cognitifs qui permettent le traitement de l'information et finalement la prise de décision. Pour Baron (2004), la perspective cognitive peut permettre de mieux comprendre le champ de l'entrepreneuriat. Cela le conduit à dégager trois grandes questions :

- *Why do some persons but not others choose to become entrepreneurs?*
- *Why are some entrepreneurs so much more successful than others?*
- *Why do some persons but not others recognize opportunities for new products or services that can be profitably exploited?*

Chaque question trouve évidemment des éléments de réponse dans une approche cognitive (Baron, 2004, p. 237). La première permet de mieux comprendre pourquoi certains individus et pas d'autres ont choisi d'entreprendre. Cela est par exemple expliqué par la perception du risque ou encore par la présence de certains biais cognitifs comme l'illusion de contrôle. La deuxième question concerne les conditions de la réussite des entrepreneurs. Baron (2004) souligne à ce propos que la pensée contrefactuelle, le style cognitif et, une nouvelle fois, les biais cognitifs expliquent pourquoi certains réussissent et d'autres pas. Enfin, la troisième question, qui nous intéresse tout particulièrement, doit amener à savoir pourquoi certains individus et pas d'autres parviennent à reconnaître une opportunité – nous voyons la proximité de sens avec la question de Shane et Venkataraman posée quatre ans plus tôt dans leur papier *The promise of entrepreneurship as a field of research*. Dans leur article intitulé *The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research 2007*, publié dans la revue *Entrepreneurship Theory and Practice*, Mitchell *et al.* (2007) présentent les quatre axes de recherches en cognition entrepreneuriale. Ils distinguent la logique heuristique, le traitement de l'information

entrepreneuriale, la logique effectuale, les processus perceptuels et la vigilance entrepreneuriale. Chacune de ses approches est en mesure de fournir des éléments de réponses à la question de savoir pourquoi certains individus et pas d'autres parviennent à reconnaître une opportunité.

La logique heuristique renvoie aux stratégies de simplification que les individus utilisent dans la prise de décision (Tversky et Kahneman, 1974). Les simplifications peuvent conduire à des erreurs majeures, mais elles permettent également de donner du sens à des situations incertaines et complexes (Mitchell *et al.*, 2007). Cela peut expliquer, au moins en partie, le processus mental conduisant à l'identification des opportunités. La seconde approche, celle concernant **le traitement de l'information entrepreneuriale**, souligne que, par rapport aux autres individus, les entrepreneurs développent une structure de connaissances et un traitement de l'information singuliers (Mitchell *et al.*, 2007). Ils seront donc particulièrement réceptifs aux opportunités. La troisième approche, **la logique effectuale**, développée notamment par Sarasvathy (2001), part du principe que, même si le futur ne peut être prédit, les individus peuvent contrôler la création de valeur par un ensemble de moyens disponibles, ce qui peut contribuer à l'identification des opportunités. La quatrième et dernière approche – qui concerne **les processus perceptuels et la vigilance entrepreneuriale** – est particulièrement intéressante. Elle peut être résumée par la notion de *stimulus*. L'idée principale est que les opportunités correspondent en réalité à la configuration de *stimuli*. Dans cette perspective, l'opportunité est considérée comme étant à la fois créée et découverte. Créée, car l'entrepreneur doit avoir une structure cognitive favorable à l'identification des *stimuli* ; découverte, car les *stimuli* existent indépendamment de la subjectivité de l'entrepreneur. Cette approche a donné lieu à plusieurs théories, comme la théorie des prototypes de Baron (2006). Un prototype est une représentation mentale idéalisée d'un événement ou d'un objet. L'entrepreneur va comparer son prototype *opportunité* – dont le contenu varie en fonction de l'expérience – à un *stimulus*. Si la configuration du *stimulus* est en adéquation avec son prototype, alors il va considérer avoir identifié une opportunité. La théorie de l'alignement structurel de Grégoire *et al.* (2010) est également intéressante. L'idée principale est la suivante : pour donner du sens à une nouvelle information, les individus vont la comparer à ce qu'ils connaissent déjà. En considération de cela, l'identification des opportunités implique une recherche de la ressemblance entre les événements (Grégoire *et al.*, 2010). Cette théorie est proche de celle des prototypes. Dans les deux cas, les individus comparent la configuration d'une représentation (subjective) avec celle d'un *stimulus*.

Nous pouvons noter que Mitchell *et al.* (2007) prennent soin de distinguer les processus perceptuels de la vigilance entrepreneuriale. Cette dernière représente donc un axe de recherche à elle seule, ce qui lui accorde un statut singulier. Dans la compréhension de la structure cognitive de la vigilance, deux papiers sont particulièrement intéressants. Le premier, rédigé par Gaglio et Katz et intitulé *The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial alertness*, a été publié en 2001 dans la revue *Small Business Economics*. Le second, rédigé par Valliere et intitulé *Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness*, a été publié en 2013 dans la revue *Journal of Business Venturing*. Ces deux papiers – qui ont en commun de présenter la vigilance entrepreneuriale en matière de schèmes – constituent un prolongement des travaux de Venkataraman (1997) et Shane et Venkataraman (2000) qui appelaient déjà à examiner les différences cognitives.

Comment peut-on définir un schème ? Un schème, qui relève de l'abstraction, correspond à une structure cognitive qui guide notre compréhension et permet de se faire une image de la réalité. L'influence des schèmes est omniprésente ; un individu les active et les utilise mais il est rarement conscient de le faire, ce qui fait toute la spécificité de cette notion. Gaglio et Katz (2001) souhaitent démontrer l'existence d'un schème *vigilance entrepreneuriale*. Pour cela, ils formulent une série d'hypothèses. Dans les lignes suivantes, nous allons en présenter une version simplifiée pour finalement mettre en avant des conclusions. Selon les auteurs, les individus vigilants sont particulièrement sensibles aux signaux annonçant les déséquilibres du marché. Par conséquent, il est probable que le schème *vigilance*, qui dirige l'attention vers la recherche des anomalies, soit d'une part plus complexe en matière de changements, et d'autre part composé de plus de relations avec les autres schèmes – en comparaison de celui des agents non vigilants. Quand un changement (ou une anomalie) est identifié, nous pouvons ignorer l'information ou la réinterpréter de façon à maintenir notre structure cognitive existante (Gaglio et Katz, 2001). Un individu vigilant – qui par définition doit rompre la relation moyens-fins – va modifier son schème pour insérer la nouvelle information. Pour cela, il va défaire la relation moyens-fins en utilisant la pensée contrefactuelle. Autrement dit, il va penser *contre les faits* – c'est-à-dire contre ce qui est – et imaginer une réalité alternative en vue de modifier la séquence causale existante. La modification de cette séquence dépend nécessairement de l'information entrante et de son interprétation. Un individu non vigilant va avoir tendance à accepter une information sans la critiquer (Gaglio et Katz, 2001). Si les individus vigilants ne font pas ce genre d'erreurs, nous pouvons penser que le schème *vigilance* inclut du scepticisme. Celui qui est vigilant ne va donc pas se laisser duper par une information factice.

Pour Valliere (2013), l'approche de Gaglio et Katz (2001) montre bien que les schèmes ont un rôle dans les mécanismes cognitifs associés à la vigilance entrepreneuriale. Elle permet finalement de mieux comprendre comment les individus traitent le changement et modifient leur relation moyens-fins. L'auteur met toutefois en avant des limites : *"They [Gaglio et Katz (2001)] argued that entrepreneurial alertness may be due to the presence of a specific schema in the minds of some individuals. (...) their restrictive categorization of entrepreneurial alertness as a single schema was somewhat unsatisfactory because it did not provide any explanation of how this 'alertness schema' is developed nor why it is possessed and activated by some entrepreneurs more than others – in effect, the mystery of entrepreneurial alertness was replaced by the mystery of the alertness schema"* (Valliere, 2013, p. 9). Pour Valliere, l'approche de Gaglio et Katz est problématique pour trois raisons. La première est que la vigilance entrepreneuriale est considérée comme étant l'application d'un seul et unique schème. Cette vue semble effectivement contestable dans la mesure où aucune recherche empirique ne permet de la soutenir. La seconde est que leur approche ne permet pas de comprendre comment le schème *vigilance entrepreneuriale* est activé et développé. Nous verrons que Valliere fournit des éléments de réponse. Enfin, l'approche de Gaglio et Katz (2001) déplace le curseur et remplace le mystère de la vigilance entrepreneuriale par celui du schème *vigilance entrepreneuriale*.

Pour faire face à ces limites, Valliere (2013) propose une nouvelle approche de la question des schèmes. Afin de se soustraire d'une lecture restrictive visant à considérer que la vigilance est un seul et unique schème, il considère d'emblée qu'elle correspond à l'application de différents schèmes déjà existants. Pour comprendre leur utilité, Valliere propose plusieurs exemples très pédagogiques. Nous en présentons un : *"If we see a queue of people waiting at a cart or kiosk, and a man busily moving on the other side of the cart, we recognize that he must be a vendor of some sort (e.g., ice cream) and that the people in the queue are waiting customers. We know this even if we cannot see any explanatory signs on the cart and cannot see any goods or money changing hands. From the indicators of the queue, the cart, and the location context, we automatically activate an ice-cream stand"* (Valliere, 2013, p. 434). Comme pour Gaglio et Katz (2001), la fonction des schèmes est de diriger notre compréhension pour finalement donner du sens à un événement. Pour mieux comprendre la réflexion de Valliere, nous posons une question : comment les schèmes peuvent-ils différer entre eux ? Valliere (2013) met en avant trois éléments : la richesse, l'association et la primauté. La richesse correspond au nombre d'attributs du schème et à sa finesse ; l'association renvoie à la relation avec un *stimulus* ; et la primauté est liée au seuil d'activation du schème. Prenons un exemple : le schème *reprise de*

PME. Un individu A, sans expérience, peut se représenter la reprise simplement comme l'achat d'une entreprise. Un autre, B, avec de l'expérience va établir des distinctions. Il va par exemple différencier la constitution du projet, l'identification de la cible, la négociation du prix de vente ou encore les modalités de paiement. L'individu B a un schème plus riche que A. Autrement dit, sa représentation mentale est composée de plus d'attributs. Son schème est également plus fin ; A applique un schème générique tandis que B a recours à plusieurs distinctions. Ensuite, il est possible que l'individu A active son schème *reprise de PME* face à certains *stimuli* (une conversation sur l'entrepreneuriat, etc.) alors que, dans la même situation, celui de B ne sera pas forcément activé. Le schème sera donc associé à des *stimuli* différents. Le fait que le schème soit déclenché chez l'un et pas chez l'autre renvoie au troisième point : la primauté. Valliere (2013a) précise que le déclenchement d'un schème est conditionné à un seuil d'activation. Si le *stimulus* n'est pas assez puissant (ou si le seuil d'activation est trop élevé), le schème ne sera pas déclenché.

Appliquée spécifiquement à l'identification des opportunités, la théorie de Valliere a clairement un apport. Un entrepreneur qui a des schèmes plus riches, c'est-à-dire composés d'un nombre important d'attributs, plus fins et avec un seuil d'activation relativement bas, sera plus susceptible de donner une signification à des *stimuli* et rendra l'opportunité visible pour lui (Valliere, 2013). Elle souligne également que la vigilance est un construit dynamique, qui évolue avec l'expérience. Nous pouvons faire un parallèle avec la théorie des prototypes de Baron (2006). Face à un novice, un entrepreneur expérimenté va certainement avoir des schèmes plus riches et plus fins. La théorie de Valliere complète finalement celle de Gaglio et Katz. Ces derniers montrent que la vigilance entrepreneuriale est un schème qui met en jeu des mécanismes cognitifs, notamment en ce qui concerne la rupture de la relation moyens-fins. Valliere va plus loin. Il présente la constitution des schèmes et souligne que les différences schématiques expliquent les différences en matière de vigilance entrepreneuriale. Nous pouvons retenir de cette partie que **la vigilance entrepreneuriale est une structure cognitive – composée de schèmes (Valliere, 2013) – qui permet l'identification des opportunités**. Dès lors, **cette capacité est dynamique et peut évoluer**. En outre, pour la mesurer **nous utilisons l'échelle de Tang *et al.* (2012)** – dont nous avons présenté les trois dimensions plus haut. Ces éléments vont être déterminants pour la suite de notre recherche. Nous allons maintenant présenter les conséquences de la vigilance entrepreneuriale.

1.3. Les conséquences de la vigilance entrepreneuriale

Dans la littérature en entrepreneuriat, la vigilance est associée à l'identification des opportunités. Les travaux de Kirzner confirment ce point. Sur la base de ces éléments, des chercheurs ont formulé des propositions théoriques. Gaglio et Katz (2001) ont par exemple modélisé la fonction de la vigilance dans le processus d'identification des opportunités. Pour les auteurs, cette dernière dirige l'attention vers ce qui est nouveau, inhabituel ou contraire – car les individus vigilants recherchent habituellement le changement (Gaglio et Katz, 2001). Cette posture ouvre de nouvelles possibilités pouvant être ignorées, minimisées ou insérées dans les cadres cognitifs existants. Les auteurs précisent que ce processus de reconfiguration – qui peut être soutenu par la pensée contrefactuelle et la simulation mentale – peut entraîner une remise en cause de la relation moyens-fins et conduire à l'identification des opportunités. Ardichvili *et al.* (2003) ont également travaillé sur le sujet. Dans un papier théorique, ils soulignent qu'un niveau de vigilance entrepreneuriale élevé est associé à la reconnaissance et au développement des opportunités. Ils précisent même que le processus d'identification des opportunités permet d'enrichir la base de connaissances de l'entrepreneur, de développer la vigilance et d'identifier de nouvelles opportunités. Baron (2006) va dans le même sens. Il note, tout comme Lim et Xavier (2015), que les individus vigilants sont plus sensibles à la reconnaissance des opportunités.

Des recherches quantitatives ont également été menées. Casanova (2016) a travaillé sur l'identification des opportunités dans le cadre des pôles de compétitivité. Les résultats mis en avant sont intéressants. Sur un échantillon de 215 entrepreneurs, l'auteur montre que deux dimensions de la vigilance ont une influence sur le nombre d'opportunités identifiées : les dimensions *analyse et recherche* et *association et connexion* – de l'échelle de Tang *et al.* (2012). La première exerce une influence indirecte. Plus précisément, la relation est significative par la médiation d'une des dimensions de l'orientation-marché ($\beta = 0,132$; $p < 0,01$). La seconde exerce une influence directe ($\beta = 0,183$; $p < 0,05$). Par ailleurs, Ruiz-Arroyo *et al.* (2015), après avoir interrogé 199 entrepreneurs, montrent également que la vigilance entrepreneuriale influence positivement le nombre d'opportunités identifiées ($\beta = 0,256$; $p < 0,001$). Les conclusions de Li *et al.* (2015) vont dans le même sens. En utilisant une régression pas à pas (*stepwise regression*) et en prenant appui sur échantillon composé de 208 étudiants, ils soulignent d'une part que la vigilance influence significativement la reconnaissance des opportunités, et d'autre part qu'elle est une variable médiatrice de la relation entre connaissances antérieures et reconnaissance des opportunités. Cox (2016), en utilisant une extension de la régression linéaire multiple, a également travaillé sur ce sujet. Sur un échantillon

de 112 entrepreneurs, l'auteur montre que la vigilance entrepreneuriale est liée positivement à l'identification des opportunités. Il précise que les dimensions *association et connexion* et *évaluation et jugement* sont positivement liées à l'identification d'opportunités qui sont perçues comme nouvelles. Par ailleurs, l'auteur met en lumière une relation positive entre la dimension *évaluation et jugement* et l'identification d'opportunités perçues comme étant créatrices de valeur. À partir de ces travaux, nous formulons l'hypothèse de recherche suivante :

Hypothèse 1 : la vigilance entrepreneuriale influence positivement l'identification des opportunités par le repreneur de PME.

Identifier une opportunité ne marque toutefois pas nécessairement la fin du processus entrepreneurial. De manière générale, dans la recherche, l'opportunité est considérée comme un moyen d'améliorer la performance de la PME. Sur la base de ces éléments, certains chercheurs ont travaillé sur la relation entre identification des opportunités et performance. Chandler et Jansen (1992) montrent par exemple que la capacité à reconnaître des opportunités est associée à la performance de la PME. Les travaux de Chandler et Hanks (1994) vont dans le même sens. Dans une recherche menée auprès de 115 entreprises, ils montrent que les compétences entrepreneuriales – qui comprennent la notion d'identification des opportunités – sont reliées positivement à la croissance ($\beta = 0,21$; $p < 0,05$) et au volume d'affaires ($\beta = 0,16$; $p < 0,10$). En outre, l'interaction entre la qualité de l'opportunité – c'est-à-dire son abondance ou sa rareté sur le marché – et les compétences entrepreneuriales est reliée positivement au volume d'affaires ($\beta = 0,23$; $p < 0,05$). Ireland *et al.* (2003) ont également travaillé sur ce sujet. Ils ont étudié l'entrepreneuriat stratégique et soulignent que ce dernier, qui implique une recherche des opportunités, se traduit par une amélioration de la performance. Dans le même sens, Sambasivan *et al.* (2009), après avoir interrogé 1275 entrepreneurs, soulignent que la capacité de reconnaissance des opportunités médiatise la relation entre les compétences – personnelles et en matière de management – et la performance. Par ailleurs, les auteurs mettent en lumière une relation directe (et positive) entre la reconnaissance des opportunités et la performance de l'entreprise. En outre, Gielnik *et al.* (2012), dans une étude menée auprès de 84 entrepreneurs, montrent que le fait de se concentrer sur les opportunités est positivement relié à la croissance de l'entreprise ($\beta = 0,38$; $p < 0,01$). Enfin, Guo *et al.* (2017) – qui considèrent que la reconnaissance des opportunités est cruciale dans la performance – montrent, sur un échantillon de 155 entrepreneurs, une relation positive entre reconnaissance des

opportunités et performance financière ($\beta = 0,08$; $p < 0,10$). Tous ces éléments permettent de formuler l'hypothèse de recherche suivante :

Hypothèse 2 : l'identification des opportunités influence positivement la performance financière de la PME.

Nous posons l'hypothèse que la vigilance entrepreneuriale a une influence sur l'identification des opportunités et que cette dernière influence la performance financière. Dès lors, l'identification des opportunités a le statut de médiateur. Nous posons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : l'identification des opportunités médiatise la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la PME.

Pour Tang *et al.* (2012), la vigilance entrepreneuriale comprend trois dimensions. Dans un premier temps, l'entrepreneur va analyser et rechercher des informations. Il va ainsi se constituer une base de connaissances et rassembler les éléments nécessaires à la construction des cadres cognitifs. Ensuite, dans un second temps, il va associer ces informations et faire des connexions entre des éléments *a priori* disparates. Enfin, il va juger le contenu de la nouvelle information et prendre une décision quant à son potentiel. La vigilance entrepreneuriale – qui est un construit *individuel* – traduit finalement la capacité de l'individu à identifier des opportunités. Toutefois, après avoir identifié une opportunité, l'entrepreneur doit la capturer. Comment faire cela ? Il va configurer ses ressources en donnant une *orientation entrepreneuriale* à sa PME. Plusieurs recherches soutiennent ce raisonnement. Effectivement, après avoir interrogé 560 entrepreneurs, de la Vega (2015) montre que la vigilance entrepreneuriale est reliée positivement à l'orientation entrepreneuriale ($r = 0,573$, $p < 0,001$). Les résultats de Cui *et al.* (2016) vont dans le même sens. Les auteurs soulignent que la vigilance influence positivement l'innovativité ($\beta = 0,280$; $p < 0,01$), la prise de risque ($\beta = 0,182$; $p < 0,05$) et la proactivité ($\beta = 0,408$; $p < 0,001$) – qui sont trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale. En outre, après avoir analysé 604 questionnaires, Swoboda et Olejnik (2016) montrent que l'orientation entrepreneuriale internationale médiatise la relation entre la capacité à analyser les informations et la performance internationale. Plus récemment, dans un article publié dans la revue *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Montiel Campos (2017), en utilisant 112 questionnaires, montrent que les trois dimensions de

la vigilance – selon Tang *et al.* (2012) – médiatisent la relation entre la passion et l'orientation entrepreneuriales. À la lumière de ces éléments, nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : la vigilance entrepreneuriale influence positivement l'orientation entrepreneuriale.

Dans le cadre de cette première section, nous avons présenté des éléments théoriques sur la vigilance entrepreneuriale et formulé des hypothèses de recherche. Dans la seconde section, nous allons maintenant aborder l'orientation entrepreneuriale du repreneur de PME.

2. L'orientation entrepreneuriale du repreneur de PME

L'objectif de cette partie est de montrer que l'orientation entrepreneuriale influence la performance financière de la PME. Pour ce faire, dans un premier temps, nous revenons sur les origines et l'opérationnalisation de l'orientation entrepreneuriale. Ensuite, après un retour sur les travaux de Mintzberg et Khandwalla, nous présentons les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale – en utilisant notamment les recherches de Covin et Slevin (1989) – et examinons ses conséquences.

2.1. De Mintzberg (1973) à Lumpkin et Dess (1996)

Dans un article publié en 2011 dans la revue *Entrepreneurship Theory and Practice*, George et Marino analysent les évolutions de l'orientation entrepreneuriale dans la littérature. Cette recherche a notamment été menée pour faire face au manque de clarté dans la définition du construit et aux multiples opérationnalisations qui en découlent. George et Marino (2011) rappellent d'ailleurs que si tous les chercheurs définissent et opérationnalisent différemment un concept cela peut entraver la construction d'une solide base de connaissances.

À la différence de la vigilance – qui est centrée sur l'individu –, l'orientation entrepreneuriale correspond à une approche orientée vers l'organisation. Une question est ainsi à la base des recherches sur ce construit : qu'est-ce qui rend une firme entrepreneuriale ? Les premiers éléments de réponse ont été apportés par Mintzberg (1973) et Khandwalla (1976). Pour Mintzberg, le mode entrepreneurial est caractérisé par une recherche active des opportunités, une posture offensive face à l'incertitude ou encore une orientation vers la croissance. Khandwalla, dans une recherche menée auprès de 103 grandes entreprises canadiennes, montre que le style entrepreneurial est efficace pour les petites firmes agissant dans un environnement hostile. Ces premiers éléments posent les bases de l'orientation entrepreneuriale. Cette dernière a ensuite été étudiée par Miller (1983). Dans une étude menée auprès de 52 grandes entreprises

canadiennes, il suggère que, dans un environnement hostile, il est nécessaire d'avoir une posture entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1989). Il montre finalement l'existence d'une corrélation positive entre l'hostilité environnementale et l'orientation entrepreneuriale. Covin et Slevin (1989) ont également contribué au développement du construit. Les auteurs – qui ont interrogé 344 managers – montrent notamment que la performance des petites firmes est liée à la posture stratégique, un concept proche de l'orientation entrepreneuriale. Les travaux de Lumpkin et Dess (1996) sont également importants. Dans un article publié dans la revue *Academy of Management Review*, les auteurs engagent une réflexion théorique pour clarifier la définition du construit – en revenant sur ses différentes dimensions – et travaillent sur un lien avec la performance.

Les travaux de Mintzberg (1973) et Khandwalla (1976), et plus largement ceux de Miller (1983), Covin et Slevin (1989) et Lumpkin et Dess (1996), ont initié tout un courant de recherches autour de l'orientation entrepreneuriale. George et Marino (2011), tout comme Covin et Wales (2012), soulignent toutefois que des différences significatives sont présentes dans la littérature. Dans un premier temps, ils rappellent que même si certains auteurs ont adopté des définitions proches de celles de Miller (1983) et Covin et Slevin (1989), d'autres – comme Zahra et Neubam¹⁵ – ont radicalement modifié le sens du construit. Le nombre de dimensions attribué à l'orientation entrepreneuriale varie également selon les études. Merz et Sauber en retiennent par exemple deux. Ils définissent l'orientation entrepreneuriale comme suit : "*The firm's degree of proactiveness (aggressiveness) in its chosen product-market unit and its willingness to innovate and create new offerings*". Cette conceptualisation exclut notamment la prise de risques. De leur côté, Lumpkin et Dess (1996) retiennent cinq dimensions. L'orientation entrepreneuriale correspond ainsi à la combinaison de l'autonomie, l'innovativité, la prise de risque, la proactivité et l'agressivité compétitive. Les différences sont également méthodologiques. George et Marino (2011) soulignent bien que, dans les recherches quantitatives, le choix de la modélisation du construit (réflexive ou formative) est important car il détermine les arguments théoriques¹⁶. Le nombre d'items du construit varie également selon les recherches. Miller et Friesen utilisent une échelle composée de cinq items tandis que Morris et Paul en retiennent douze. De leur côté, les échelles de Pearce et ses collègues et Hansen *et*

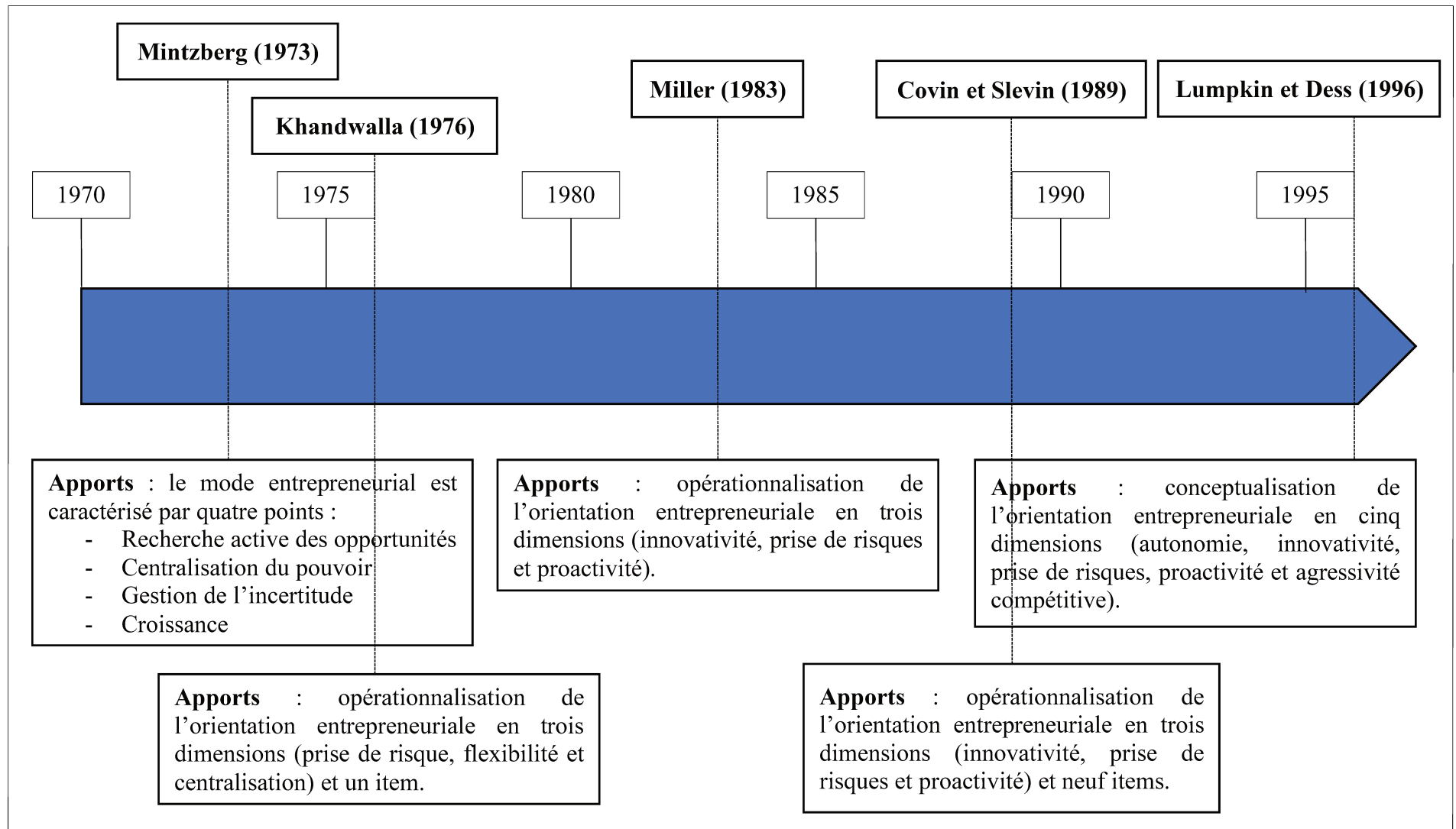
¹⁵ Ils définissent l'orientation entrepreneuriale de la façon suivante : "*The sum total of a firm's radical innovations, proactive strategic action, and risk taking activities that are manifested in its support of project with uncertain outcomes*". George et Marino soulignent bien que cette définition est restrictive dans la mesure où elle est centrée sur l'innovation radicale et le soutien à des projets spécifiques.

¹⁶ Ils précisent toutefois que, dans la majorité des recherches, le construit est modélisé sous une approche réflexive de second ordre.

alii contiennent respectivement dix-neuf et huit items¹⁷. Les différences conceptuelles, qui sont à l'origine des différences méthodologiques, sont problématiques car elles freinent le développement des connaissances sur le sujet. Pour affiner la définition du construit, George et Marino (2011) ont fait état des études empiriques publiées entre 1976 et 2011. Deux constats sont clairement mis en avant. Le premier est que la définition couramment admise de l'orientation entrepreneuriale est celle de Miller (1983). Il la définit comme suit : "*The entrepreneurial orientation of a firm is demonstrated by the extent to which the top managers are inclined to take business-related risks (the risk-taking dimension), to favor change and innovation in order to obtain a competitive advantage for their firm (the innovation dimension), and to compete aggressively with others firms (the proactiveness dimension)*". L'innovativité, la prise de risques et la proactivité sont donc reconnues comme trois attributs fondamentaux de la posture entrepreneuriale. Le second, également mis en lumière par Wales (2016), est que l'échelle de Covin et Slevin (1989) fait école, même si elle est parfois remaniée – certainement pour être adaptée au contexte de l'étude. Dès lors, dans le cadre de notre recherche quantitative, **nous retenons la définition de Miller (1983) et utilisons l'échelle de Covin et Slevin (1989)**. La figure 5 résume les travaux sur l'opérationnalisation de l'orientation entrepreneuriale. Nous allons maintenant présenter en détail les trois dimensions qui la composent.

¹⁷ Voir George et Marino (2011, table 2) pour plus de précisions.

Figure 5. L'orientation entrepreneuriale : de Mintzberg (1973) à Lumpkin et Dess (1996)



2.2. Les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale

L'orientation entrepreneuriale est à la fois un construit individuel et organisationnel, dans la mesure où l'échelle de Covin et Slevin (1989) contient des items qui portent sur les deux versants. La première dimension est l'innovativité (ou la tendance à l'innovation). Schumpeter a bien souligné le rôle de l'innovation dans les processus entrepreneuriaux. Lumpkin et Dess (1996) définissent l'innovativité de la façon suivante : *"Innovativeness reflects a firm's tendency to engage in and support new ideas, novelty, experimentation and creative processes that may result in new products, services, or technological processes"* (p. 142). Pour Schumpeter, l'innovation correspond à l'exécution de nouvelles combinaisons productives et, conduite par l'entrepreneur, elle modifie les structures de production existantes et crée la nouveauté en perturbant l'équilibre du marché (Lakomski-Laguerre, 2006). On voit bien la proximité de cette définition avec les idées de Lumpkin et Dess (1996), notamment car ces derniers évoquent la notion de nouveauté en matière de produits et de services.

Lumpkin et Dess (1996) rappellent que Cantillon, qui a été le premier à formellement employer le terme *entrepreneuriat*, considère que le principal facteur qui sépare les entrepreneurs des salariés est l'incertitude. Cela nous conduit à la deuxième dimension de l'orientation entrepreneuriale : la prise de risque. Pour Miller et Friesen, le risque correspond notamment au niveau d'engagement des ressources. De son côté, Brockhaus, qui parle plutôt de propension au risque, la définit comme la probabilité perçue de recevoir une récompense. Les définitions de la prise de risque sont variées et dépendent du contexte dans lequel est réalisée l'étude. Toutefois, Lumpkin et Dess (1996) soulignent l'existence d'un consensus autour des travaux de Miller (1983) : *"Effectively operationalizing firm-level risk taking, therefore, remains an area for future development. Presently, however, there is a well-accepted and widely used scale based on Miller's (1983) approach to EO"* (p. 145). Ce dernier mesure la prise de risque par la tendance à s'engager dans des projets risqués et à favoriser des actions audacieuses. Ces éléments sont d'ailleurs présents dans l'échelle de mesure de Covin et Slevin (1989).

Pour Lumpkin et Dess (1996), la proactivité – troisième dimension de l'orientation entrepreneuriale – est fondamentale car elle suggère une posture tournée vers l'avenir. Effectivement, une firme proactive anticipe, prend des initiatives et identifie finalement des opportunités avant les autres. Elle est donc dans une position de *leader*. Ces éléments vont dans le sens des idées de Miller et Friesen. Pour mesurer la proactivité, les auteurs souhaitaient savoir si la firme avait tendance à provoquer le changement ou à le subir. De manière générale, les définitions de la proactivité abondent dans le même sens. Lumpkin et Dess (1996) la définissent

comme suit : "*Proactiveness refers to how a firm relates to market opportunities in the process of new entry. It does so by seizing initiative and acting opportunistically in order to 'shape the environment', that is, to influence trends and, perhaps, even create demand*" (p. 147). Nous retrouvons dans cette définition une orientation vers les opportunités et une posture de *leader*. L'échelle de mesure de Covin et Slevin (1989) contient des items qui vont précisément dans ce sens. Après avoir présenté les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale, nous allons maintenant évoquer ses conséquences.

2.3. Les conséquences de l'orientation entrepreneuriale

L'orientation entrepreneuriale, qui est marquée par une tendance à l'innovation, à la prise de risques et à l'anticipation, peut permettre d'identifier des opportunités qui ont été négligées par d'autres et finalement contribuer à améliorer la performance. Les hypothèses de recherche concernant la relation entre orientation entrepreneuriale et performance peuvent être classées en trois catégories : les hypothèses de modération, de médiation et de relation directe.

La relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance est effectivement modérée par l'hostilité et le dynamisme environnemental (Lumpkin et Dess, 2001), la stratégie de la firme (Wang, 2008), les liens sociaux (Boso *et al.*, 2013), les comportements transformationnels (Engelen *et al.*, 2015), les valeurs du PDG (Tang *et al.*, 2017) ou encore la légitimation cognitive et normative (Wang *et al.*, 2017). D'autres travaux mettent en lumière l'existence de variables médiatrices comme l'apprentissage (Wang, 2008), les stratégies d'exploration et d'exploitation (Kollmann et Stöckmann, 2014), la créativité (Khedhaouria *et al.*, 2015), la différenciation stratégique et l'innovation (Zehir *et al.*, 2015) ou encore l'entrepreneuriat stratégique (Kantur, 2016). Un autre pan de littérature met en avant une relation directe entre orientation entrepreneuriale et performance. Jantunen *et al.* (2005), après avoir interrogé 217 entrepreneurs, montrent une relation positive entre l'orientation entrepreneuriale et la performance internationale. Les conclusions de Tang *et al.* (2008) sont également pertinentes. Les auteurs ont mené deux études. La première, qui prend appui sur un échantillon de 185 entreprises situées en Chine, montre une relation en U inversé entre orientation entrepreneuriale et performance, avec la meilleure performance atteinte à un niveau intermédiaire d'orientation entrepreneuriale. La seconde étude, qui est réalisée sur un échantillon un peu plus faible ($n = 164$), permet notamment de renforcer les résultats de la première. Les conclusions de Pearce II *et al.* (2010) vont dans le même sens. Les auteurs, qui ont travaillé sur un échantillon de 252 congrégations religieuses, soulignent que l'orientation entrepreneuriale est liée positivement à la performance ($t = 6,99$). Par ailleurs, Pearce II *et al.* (2010) montrent que l'innovativité est

reliée de manière significative à la performance ($t = 2,29$), mais ce caractère significatif disparaît pour les variables *prises de risques* et *proactivité*. Également, Arshad *et al.* (2013), dans une étude menée auprès de 88 entrepreneurs, montrent que l'innovativité ($\beta = 0,278$; $p < 0,001$), la prise de risques ($\beta = 0,064$; $p < 0,05$) et la proactivité ($\beta = 0,273$; $p < 0,05$) sont reliées positivement à la performance de la PME. Les travaux de Khedhaouria *et al.* (2015) sont eux aussi intéressants. Après avoir interrogé 256 entrepreneurs, les auteurs montrent une relation positive entre orientation entrepreneuriale et performance ($\beta = 0,156$; $p < 0,05$). Dans le même sens, Mason *et al.* (2015), en prenant appui sur un échantillon de 300 PME italiennes, montrent une corrélation positive entre trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale – innovativité, prise de risques et proactivité – et la performance. Plus récemment, dans une recherche quantitative menée auprès de 198 PME indiennes, Gupta et Batra (2016) montrent que l'orientation entrepreneuriale influence significativement la performance ($\beta = 0,38$; $p < 0,001$). Semrau *et al.* (2016) – qui récolté 1248 questionnaires dans sept pays – mettent eux aussi en lumière une relation positive entre ces deux variables ($\gamma = 0,37$; $p < 0,01$). Les résultats de Tang *et al.* (2017) vont dans le même sens – en sachant que dans leur papier la relation entre orientation entrepreneuriale et performance n'est pas une hypothèse. De leur côté, Irwin *et al.* (2018), qui ont toutefois travaillé sur un échantillon relativement faible ($n = 30$), soulignent également une relation positive – et significative – entre orientation entrepreneuriale et performance ($\beta = 0,51$; $p < 0,001$). En outre, les recherches quantitatives de Wilklund et Sheperd (2005), Hugues et Morgan (2007), Soininen *et al.* (2011) et Soininen (2013) vont dans le même sens, tout comme les méta-analyses de Rauch *et al.* (2009) et Saeed *et al.* (2014). Finalement, même s'il existe des différences en matière d'opérationnalisation, la majorité des travaux souligne que l'orientation entrepreneuriale est une posture stratégique bénéfique pour la performance de l'entreprise (Tang *et al.*, 2017). Nous posons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : l'orientation entrepreneuriale influence positivement la performance financière de la PME.

Nous posons l'hypothèse que la vigilance entrepreneuriale a une influence sur l'orientation entrepreneuriale et que cette dernière influence la performance financière. Dès lors l'orientation entrepreneuriale a le statut de médiateur. Nous posons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 : l'orientation entrepreneuriale médiatise la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la PME.

Conclusion de la section 2

Dans son ouvrage *Competition and Entrepreneurship*, Kirzner présente les premiers éléments théoriques de la vigilance entrepreneuriale sans toutefois opérationnaliser le construit. Cela constituait un manque dans la littérature qui a été comblé par les travaux de Kaish et Gilad (1991), Busenitz (1996) et Tang *et al.* (2012). En prenant appui sur la cognition entrepreneuriale, nous montrons que la vigilance est une capacité singulière composée de plusieurs schèmes (Valliere, 2013), c'est-à-dire un cadre cognitif – constitué par exemple d'attributs – qui permet de déchiffrer un *stimulus* et qui peut évoluer. Nous terminons en mettant l'accent sur les conséquences de la vigilance et posons quatre hypothèses :

- Hypothèse 1 : la vigilance entrepreneuriale influence positivement l'identification des opportunités par le repreneur de PME,
- Hypothèse 2 : l'identification des opportunités influence positivement la performance financière de la PME,
- Hypothèse 3 : l'identification des opportunités médiate la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la PME,
- Hypothèse 4 : la vigilance entrepreneuriale influence positivement l'orientation entrepreneuriale.

La quatrième hypothèse permet de souligner toute l'importance d'un nouveau construit : l'orientation entrepreneuriale. Cette dernière trouve son origine dans les travaux de Mintzberg (1973) et Khandwalla (1976). En 1989, Covin et Slevin ont proposé une opérationnalisation – que nous utilisons dans le cadre de notre travail – en trois dimensions et neuf items. Nous présentons chacune des dimensions et évoquons ensuite les conséquences de l'orientation entrepreneuriale. Cela nous permet de poser deux hypothèses supplémentaires :

- Hypothèse 5 : l'orientation entrepreneuriale influence positivement la performance financière de la PME,
- Hypothèse 6 : l'orientation entrepreneuriale médiate la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la PME.

À RETENIR

- La vigilance entrepreneuriale est modélisée en trois dimensions : *analyse et recherche, association et connexion* et *évaluation et jugement* (Tang *et al.*, 2012).
- La vigilance est une structure cognitive, composée de schèmes (Valliere, 2013), qui permet l'identification des opportunités. En outre, sa constitution est dynamique ; elle peut donc évoluer.
- Pour mesurer la vigilance, nous utilisons l'échelle de Tang *et al.* (2012) – qui est composée de trois dimensions et treize items.
- L'orientation entrepreneuriale est la combinaison de l'innovativité, de la proactivité et de la prise de risques (Covin et Slevin, 1989).
- Pour mesurer l'orientation entrepreneuriale, nous utilisons l'échelle de Covin et Slevin (1989) – qui est composée de trois dimensions et neuf items.
- Formulation des hypothèses 1, 2, 3, 4, 5 et 6.

Conclusion du chapitre 1

Dans la première section, nous présentons la littérature sur le repreneur de PME. Nous identifions trois axes : le processus repreneurial, l'accompagnement et le profil du repreneur. Nous montrons notamment qu'aucune recherche ne porte spécifiquement sur la capacité du repreneur de PME à identifier des opportunités. Pourtant, pour Kirzner, cette dernière est essentielle. Cela nous conduit, dans un premier temps, à positionner l'opportunité dans le processus repreneurial de Deschamps. Nous montrons que le repreneur de PME va rencontrer deux fois l'opportunité : en amont et en aval. En amont, l'opportunité correspond à l'entreprise ; en aval, elle correspond à des opportunités de marché, c'est-à-dire à des écarts de prix sur des produits ou services. Nous ancrons ensuite notre réflexion dans le paradigme de l'opportunité, et plus précisément au sein de l'école autrichienne d'économie. Cela nous amène à revenir sur la nature des opportunités mais également sur les processus d'identification associés. Nous présentons alors une capacité singulière – la vigilance entrepreneuriale – et examinons ses conséquences en matière d'identification des opportunités et d'orientation entrepreneuriale. Nous formulons alors six hypothèses :

- Hypothèse 1 : la vigilance entrepreneuriale influence l'identification des opportunités par le repreneur de PME,
- Hypothèse 2 : l'identification des opportunités positivement la performance financière de la PME,
- Hypothèse 3 : l'identification des opportunités médiatise la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la PME,
- Hypothèse 4 : la vigilance entrepreneuriale influence l'orientation entrepreneuriale du repreneur de PME,
- Hypothèse 5 : l'orientation entrepreneuriale influence la performance financière de la PME,
- Hypothèse 6 : l'orientation entrepreneuriale médiatise la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la PME.

Le tableau suivant résume notre premier chapitre. Maintenant, dans le chapitre suivant, nous allons explorer la question de l'accompagnement entrepreneurial – en étudiant les apports du mentorat – et essayer de mieux comprendre la notion de performance dans le contexte de la reprise de PME.

Tableau 3. Résumé du premier chapitre

Étapes	Sujets
1	Mise en lumière de trois axes de recherche incluant la notion d'opportunité.
2	Positionnement de l'opportunité dans le processus repreneurial et ancrage dans le paradigme de l'opportunité.
3	Définitions des opportunités et des processus associés.
4	La vigilance entrepreneuriale : définition et conséquences (hypothèses 1 à 4).
5	L'orientation entrepreneuriale : définition et conséquences (hypothèses 5 et 6).

CHAPITRE 2. RELATION DE MENTORAT ET PERFORMANCE DANS LE CONTEXTE DE LA REPRISE DE PME

Dans un premier temps, nous définissons l'accompagnement et les fonctions de l'accompagnant. Nous posons ensuite notre attention sur une pratique spécifique – le mentorat – et mobilisons notamment les travaux de Paul (2002), St-Jean (2009) et St-Jean et Mitrano-Méda (2013). Les apports de cette pratique sont reconnus dans la littérature en entrepreneuriat. Toutefois, peu de chercheurs ont étudié la question du mentorat dans le contexte de la reprise de PME. Nous empruntons cette voie et montrons notamment que, par sa fonction cognitive, le mentor peut soutenir le repreneur dans l'identification des opportunités d'affaires. Cela marque la fin de notre première section. La suivante porte sur la performance. De quelle performance parlons-nous ? Comment la mesurer dans le cadre de la reprise ? Pour répondre à ces questions, nous utilisons notamment les travaux de Murphy *et al.* (1996) et proposons une réflexion théorique – avec une analyse du concept *performance* dans la littérature en entrepreneuriat – ainsi que des suggestions d'opérationnalisation.

SECTION 1. LE MENTOR : UN SOUTIEN POUR LE REPRENEUR DE PME

Notre objectif est, dans un premier temps, de définir le mentorat. Pour cela, nous positionnons cette pratique dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial. Ensuite, nous expliquons qui est le mentor, et mettons l'accent sur la nature de ses fonctions. Nous basculons enfin sur la relation mentor/mentoré et expliquons en quoi cette dernière contribue à améliorer la capacité d'identification des opportunités du mentoré.

1. Le mentorat : positionnement dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial

L'accompagnement entrepreneurial est désormais un champ de recherche à part entière (Chabaud *et al.*, 2010). Pour en appréhender toute la profondeur, il est important, dans un premier temps, de répondre à une question : que signifie le terme *accompagner* ? La force de ce terme se situe certainement dans sa polysémie, mais cette dernière peut également constituer une faiblesse. Dès lors, une clarification s'impose, d'autant plus que Chabaud *et al.* (2010) rappellent bien que derrière le terme se cache une multitude de postures. Paul (2003) précise que le terme *accompagnement* ne figure pas dans la plupart des dictionnaires spécialisés,

notamment ceux de l'éducation. Les dictionnaires de langues courantes mettent en lumière l'acception musicale ; l'Académie française abonde dans ce sens et précise que l'accompagnateur¹⁸ (qui est un dérivé du terme *accompagner*) est une « personne qui dans l'exécution d'un morceau soutient sur un instrument la mélodie ou la partie principale ». Au-delà de son usage musical, ce n'est qu'au 20^e siècle que le mot *accompagnant* a pris le sens de « personne qui accompagne et guide un groupe » ou encore « personne qui accompagne (temporairement ou occasionnellement) une autre personne ou un groupe de personnes en déplacement » (Paul, 2003). L'accompagnement est à la croisée des chemins de deux philosophies : la philosophie de l'être et de l'agir (Chabaud et *al.*, 2010). Cela suggère que l'accompagnant doit d'une part cerner les valeurs, l'univers de référence de l'accompagné et d'autre part comprendre son action pour orienter son comportement. Il a donc un rôle de psychologue mais sa fonction comprend également une dimension praxéologique. Pour Paul, accompagner c'est finalement « se joindre à quelqu'un ; pour aller où il va ; en même temps que lui ». Cela met en avant **une dimension relationnelle, spatiale et temporelle**.

La dimension relationnelle souligne que l'accompagnement est un processus co-construit (Messeghem et Sammut, 2010) et que le résultat dépend du niveau d'engagement des protagonistes. La relation implique un don et un contre-don (Sammut, 2003) et accompagner devient finalement un acte à deux faces constituant deux scènes où il va se passer quelque chose (Paul, 2002). Les deux protagonistes se modifient mutuellement et la relation doit conduire l'accompagné vers l'autonomisation. Cette finalité est importante car, d'une part la durée de l'accompagnement est toujours limitée, et d'autre part celui qui est autonome peut penser seul, ce qui lui offre des outils pour maîtriser les situations – aussi variées soient-elles. Accompagner revient finalement à donner une première impulsion, une poussée qui conduit nécessairement à marcher seul à un moment donné. Devenir autonome est toutefois un long processus car l'accompagné doit, avec le soutien de l'accompagnant, se décentrer, « sortir de lui-même » pour finalement « faire évoluer son système de représentation » (Sammut, 2003).

La construction de la relation est nécessairement inscrite dans l'espace ; l'accompagnement n'est donc pas seulement « aller ensemble » mais c'est aussi « aller vers » (Paul, 2003). Cela souligne que la dimension relationnelle est doublée d'une dimension spatiale. Cette dernière existe car accompagner implique une logique de mouvement (Cuzin et Fayolle, 2006), un déplacement. Autrement dit, l'accompagné doit « passer à autre chose » (Paul, 2002) et basculer

¹⁸ Le dictionnaire Larousse définit les termes *accompagnateur* et *accompagnant* comme la « personne qui accompagne ». *A priori*, les deux termes contiennent le même sens ; toutefois, nous emploierons le terme *accompagnant* (participe présent substantivé) car il nous semble plus doux à l'oreille.

de l'inconnu vers le connu. L'accompagnement crée un espace propre et permet à deux subjectivités d'être et de s'accorder (Paul, 2003). La dimension spatiale fait donc émerger un lieu commun (intime) où va être initié un travail intersubjectif ; accompagnant et accompagné profitent donc de cet espace pour accorder leur subjectivité, ce qui permet de définir clairement le chemin à prendre et le point d'arrivée. Accompagner implique donc une connexion (dimension relationnelle) et un déplacement (dimension spatiale), mais cela inclut également la synchronicité. Effectivement, « être et aller avec » est nécessaire mais pas suffisant ; encore faut-il être et aller en même temps. Cela nous conduit à la troisième et dernière dimension : la dimension temporelle. La question du temps est fondamentale dans l'accompagnement. Accompagner, c'est avancer au même rythme ; l'accompagnant doit identifier *la* bonne allure, c'est-à-dire celle qui permet de progresser sans pour autant nuire à la volonté de l'accompagné. L'accompagnement est finalement structuré autour des dimensions relationnelle, spatiale et temporelle. Accompagner revient donc à avancer ensemble (dimension relationnelle), vers un ou plusieurs buts (dimension spatiale) et au même rythme (dimension temporelle). Pour dispenser cet accompagnement, il est possible d'utiliser différentes pratiques. Effectivement, Chabaud *et al.* (2010) rappellent qu'il n'existe pas *un* mais *des* accompagnements ; toutefois, Paul (2002) considère le champ de l'accompagnement comme une nébuleuse, « un rassemblement d'éléments imprécis, confus » (Larousse, 2017). Pour apporter des éléments de clarification, Deschamps *et al.* (2010) présentent les six pratiques d'accompagnement les plus courantes :

- Le **conseil** : cette pratique implique la mobilisation d'une personne experte pour analyser une problématique spécifique et formuler des recommandations (Geindre *et al.*, 2014). Le consultant intervient ponctuellement et peut donner son avis sur une question bien précise.
- Le **counselling** : il désigne un processus d'aide à l'orientation (Paul, 2003) ; c'est une pratique de soutien moral basée sur l'écoute (Geindre *et al.*, 2014). Toute sa force réside dans la création d'une relation *intuitu personae* ; le lien prime le problème.
- L'accompagnant peut également réaliser du **coaching**. Pour Paul (2002), cette posture est résumée en trois termes (efficacité, performance, excellence) et doit comprendre une relation mutuellement satisfaisante, un objectif préalablement défini et un soutien méthodologique. Cette pratique est beaucoup plus axée sur les résultats que sur le soutien psychologique.
- La **formation** : elle correspond à la diffusion d'un contenu à un collectif par un expert et renvoie finalement à la transmission (plutôt impersonnelle) de savoirs standardisés

(Geindre *et al.*, 2014). Le caractère impersonnel garantit une large diffusion mais ne permet pas de rendre compte de la singularité des situations et des personnalités.

- Le **tutorat** : cette pratique est à la croisée des logiques productive et éducative (Paul, 2002) et comprend deux fonctions : socialisation et formation. La première tient à l'intégration dans et par le travail (Geindre *et al.*, 2014) et la seconde renvoie au développement du savoir technique.
- L'accompagnant peut également fournir une prestation de **mentorat**. Dans ce cas, la relation prend une place centrale et est caractérisée par un moment fort : la création d'une « chimie positive » entre le mentor et le mentoré. Ce lien très personnel doit ensuite permettre au protégé de voler de ses propres ailes (Paul, 2002).

Toutes ces pratiques d'accompagnement sont singulières mais il est possible de les différencier en fonction de trois registres : la conduite, l'escorte et le guidage (Paul, 2003). La conduite caractérise la relation de type maître à élève dans un rapport d'autorité (Deschamps *et al.*, 2010) ; la relation est nécessairement hiérarchisée. *Conduire* est tiré du latin *conducere* ; ce verbe est notamment formé par le préfixe *con* qui signifie *ensemble*. La conduite revient donc à faire aller avec soi, à avancer « main dans la main ». Le verbe *escorter* provient de l'italien *scorte* et est associé à l'idée de protection ; celui qui escorte reconforte et protège contre un danger (Paul, 2003). Enfin, *guider* évoque l'aide quant au choix d'une direction ; il ne s'agit plus d'exercer une autorité mais de délibérer ensemble (Paul, 2003). Le verbe *guider* trouve son origine dans le vieux francique *witan* qui signifie *montrer une direction*. Le guide devient alors celui qui montre le chemin à suivre et laisse l'accompagné traverser seul. Cela renvoie ainsi à la connaissance de soi et à la réflexion autonome (Deschamps *et al.*, 2010). Le tableau suivant présente les différentes pratiques d'accompagnement, les définitions ainsi que les registres associés.

Tableau 4. Pratiques d'accompagnement, définitions et registres associés

Pratiques	Définitions	Registres
Conseil	Analyser une problématique et formuler des recommandations.	Conduite
<i>Counselling</i>	Soutenir psychologiquement face à des problèmes d'orientation.	Guidage
<i>Coaching</i>	Proposer un accompagnement à la carte.	Guidage/Escorte
Formation	Diffuser un savoir-faire théorique à un collectif.	Conduite
Tutorat	Transmettre des savoir-faire et intégrer dans et par le travail.	Escorte

Mentorat	Faire bénéficier de son expérience en nouant une relation affective.	Guidage/Conduite
----------	--	------------------

Source : inspiré de Deschamps *et al.* (2010)

Nous présentons ici les pratiques les plus utilisées mais il en existe d'autres comme le *sponsoring* – qui est particulièrement axé sur le développement du réseau et le soutien financier – ou encore le compagnonnage. Ce dernier correspond au fait de regrouper des individus d'un même métier. Le principe est simple : la discipline du métier est propre à forger une sagesse humaine (Paul, 2002). Toute la force de cette pratique réside ainsi dans la transmission ; le compagnon est celui qui permet de se réaliser et de s'approprier librement un héritage.

Maintenant que nous avons présenté les pratiques les plus courantes, comment en retenir une seule ? En d'autres termes, quelle est la pratique la plus adaptée pour accompagner le repreneur de PME ? Le papier de Deschamps *et al.* (2010) apporte quelques lumières. Les auteurs soulignent que dans les dispositifs d'accompagnement du repreneur le registre *guidage* est quasi absent. Or, en complément de la conduite ou de l'escorte, ce dernier est important. Posons donc notre attention sur les trois dispositifs qui tiennent compte de ce registre : le *counselling*, le *coaching* et le mentorat. Le *counselling* est une pratique de soutien moral ; il est intéressant dans le cadre de l'accompagnement du repreneur mais semble insuffisant car il met à l'ombre la dimension technique. Le *coaching* correspond à un accompagnement à la carte et est très axé sur l'atteinte des résultats objectifs. Le repreneur a besoin d'un accompagnement continu et la dimension subjective doit être prise en considération ; ce dispositif est donc inadapté. Enfin, le mentorat, qui fait référence à l'Odyssée d'Homère¹⁹, correspond au soutien d'un entrepreneur expérimenté (le mentor) envers un entrepreneur novice (le mentoré). Le terme *soutien* est tout à fait singulier car le mentor accorde une priorité absolue aux intérêts du mentoré (Gibson, 2005). Il va introduire le mentoré dans de nouveaux cercles, l'orienter dans ses projets et veiller à sa sécurité (Geindre *et al.*, 2014). Le mentor – dont la posture est au croisement entre transfert de connaissances et bienveillance paternaliste – peut intervenir sur les volets cognitif et affectif, et *in fine* permettre au mentoré de se réaliser (St-Jean, 2008 ; Deschamps *et al.*, 2010) tout en contribuant à la réussite de la reprise. Ces éléments montrent que **le mentorat est un mode d'accompagnement adapté pour le repreneur de PME**. Nous allons donc définir cette pratique de façon plus précise et présenter les différentes fonctions du mentor.

¹⁹ Ulysse, le héros, quitte son royaume pour participer à la guerre de Troie. Il confie alors son fils Télémaque à son ami Mentor. Ce dernier va notamment s'occuper de l'éducation de Télémaque ; il va le guider dans ses choix et permettre le développement de son identité.

2. Mentorat et fonctions du mentor

Depuis les années 80, la littérature sur le mentorat est structurée autour de quatre courants de recherche. Le premier porte sur la définition du mentorat. L'objectif est de mieux comprendre l'essence de cette pratique ; cela a conduit certains chercheurs à adopter une approche processuelle pour mettre en avant différentes phases (Chao, 1997 ; Mitrano-Méda et Véran, 2014). Le deuxième porte sur le mentor. Une question fait alors surface : qui est le mentor et quelles sont ses fonctions ? Le troisième courant conduit à analyser le mentorat mais sous la perspective du mentoré. Enfin, le quatrième et dernier courant concerne la dyade mentor/mentoré. L'objectif est ici de mieux comprendre les différents types de relations et de caractériser les apports spécifiques.

Commençons par la définition du mentorat. D'emblée, Haggard *et al.* (2011), dans un article publié dans la revue *Journal of Management*, soulignent que le terme *mentor* a plusieurs acceptions. Pour faire face à cette pluralité de sens, les auteurs pointent du doigt une tendance des chercheurs à fournir des définitions très spécifiques. Mais alors, la variabilité des réponses fournies par les répondants n'est-elle pas simplement remplacée par la variabilité des perceptions de chercheurs ? (Haggard *et al.*, 2011). Pour explorer plus en profondeur cette question, les auteurs ont analysé 117 articles et finalement identifié plus de 40 nuances dans la définition du mentorat. Il en ressort un constat important : "*We do not believe that a single precise and comprehensive definition of a mentor or mentoring is advisable at this point. However, (...) researchers should be able to come to agreement on the fundamental attributes of a mentoring relationship*" (*Ibid.*, p. 13). Les auteurs préconisent donc de ne pas rechercher une définition du mentorat mais plutôt d'extraire la substance de ce construit, la matière invariable – c'est-à-dire non soumise aux aléas des situations – qui permet de différencier le mentorat des autres pratiques. Ils identifient trois éléments : la réciprocité, les bénéfices en matière de développement et une interaction régulière/cohérente.

Premièrement, le mentorat implique une relation réciproque. Cette réciprocité correspond à un échange mutuel pouvant varier tant sur la forme (formel, informel, soutien par un pair, etc.) que sur les modalités d'interaction (face-à-face, téléphone, *e-mail*, etc.) (Haggard *et al.*, 2011). Ensuite, la relation de mentorat doit produire des bénéfices en matière de développement. Ces derniers dépassent souvent le cadre professionnel et, même si le but premier est le développement du mentoré, le mentor peut également tirer profit de cette relation. Enfin, le mentorat implique une relation régulière et cohérente, en sachant que l'intensité et l'orientation de ladite relation varient en fonction de chaque couple mentor/mentoré. En résumé, en prenant

appui sur les travaux de Haggard *et al.* (2011), nous définissons le mentorat de la façon suivante : **une relation entre un entrepreneur expérimenté et un novice qui implique un échange mutuel, une interaction régulière et cohérente et des bénéfices en matière de développement.** Cette définition, qui permet de disposer d'un fil conducteur, amène toutefois une question : que fait concrètement le mentor ? En d'autres termes, quelles fonctions exercent-ils dans sa relation avec le mentoré ?

Pour répondre à cette question, il est important de savoir qui est le mentor, et donc de fournir des éléments de définition. Haggard *et al.* (2011) ont travaillé sur cette question et mettent en avant deux éléments. Le premier est que le niveau de détails des définitions varie selon les études. Effectivement – par rapport à ce que le mentor est et fait – certaines définitions sont plutôt générales, tandis que d'autres sont très spécifiques. Deuxièmement, Haggard *et al.* (2011) identifient quatre conditions qui permettent de différencier les mentors : la place du mentor dans la hiérarchie, la supervision, la provenance du mentor et le niveau d'intimité de la relation. Ces éléments soulignent bien qu'il n'existe pas un mais *des* mentors ; chaque mentor a donc une posture singulière et la définition optimale dépend finalement du sujet de la recherche et de la volonté du chercheur à traiter un type de mentorat spécifique (Haggard *et al.*, 2011). Penchons-nous maintenant plus spécifiquement sur la question du mentorat en PME. Alors, quelles sont les fonctions du mentor dans ce contexte ? Tout comme Kram (1985), Waters *et al.* (2000) mettent en avant deux fonctions : une fonction psychologique et une fonction reliée à la carrière. Toutefois, St-Jean (2010) relativise les résultats de ces travaux et cela pour plusieurs raisons. Premièrement, Walters *et al.* (2000) ont construit une échelle en se basant sur la littérature du mentorat en grande organisation, et le basculement de la grande organisation à la PME peut rendre l'outil inapproprié. Le contexte de l'étude est également problématique. D'une part, le mentor de leur étude joue en réalité le rôle de *coach* et les items de l'échelle de mesure sont biaisés – car ils sont en lien direct avec le programme étudié. Enfin, et c'est certainement la limite la plus importante, Walters *et al.* (2000) éludent complètement la troisième fonction du mentor, celle de modèle de rôle. Pour faire face à ce manque de recherches dans le contexte de la PME, St-Jean (2010) a mené une recherche auprès du plus important programme de mentorat au Québec, le Réseau M de la fondation de *l'entrepreneurship*. Il montre finalement que **les fonctions du mentor peuvent être rassemblées en trois catégories** : les fonctions psychologiques, les fonctions reliées à la carrière et la fonction de modèle.

Les fonctions psychologiques sont déclinées en quatre dimensions : réflecteur, sécurisation, motivation et confident. Le terme *psychologique* est un dérivé de *psychologie*. Le préfixe

psycho renvoie à tout ce qui touche à l'âme, l'esprit ; le suffixe *logie* signifie *parole, discours*. Par ses fonctions psychologiques, le mentor doit donc aider le mentoré à créer et conserver une bonne disposition d'esprit. Dans le cadre de sa fonction psychologique, le mentor doit notamment devenir une oreille attentive ; il est celui avec qui le mentoré partage ses problèmes. En endossant le rôle de psychologue, il doit par ailleurs identifier et désamorcer les blocages et biais cognitifs. La fonction de carrière est également composée de quatre dimensions : intégration, soutien informationnel, confrontation et guide. Ici, le mentor doit notamment intégrer le mentoré dans un ou plusieurs réseaux, lui donner la bonne information au bon moment et critiquer de manière constructive ses orientations pour lui garantir la meilleure trajectoire professionnelle. Cette dimension permet au mentoré de mieux comprendre son environnement ; les attentes et les rôles de chaque acteur du marché deviennent ainsi plus clairs (Lankau et Scandura, 2002). Enfin, la fonction de modèle de rôle – qui est unidimensionnelle – contribue à favoriser l'identification mentor/mentoré. Ici, comme dans une relation parent-enfant, le mentor doit montrer l'exemple et inciter le protégé à imiter son comportement dans les affaires. Le tableau suivant revient plus en détail sur les différentes dimensions.

Tableau 5. Les fonctions du mentor selon St-Jean (2010)

Fonctions	Dimensions	Définitions
Psychologiques	Réfecteur	Le mentor fournit une image de soi et plus précisément de ses forces et faiblesses.
	Sécurisation	Le mentor permet d'évacuer le stress et de relativiser les problèmes.
	Motivation	Le mentor motive et encourage le mentoré.
	Confident	Le mentoré partage des expériences plus ou moins intimes avec le mentor.
Carrière	Intégration	Le mentor facilite l'intégration du mentoré dans les milieux d'affaires.
	Soutien informationnel	Le mentor donne de l'information au mentoré.
	Confrontation	Le mentor critique de manière constructive les idées du mentoré pour lui permettre d'avancer dans sa réflexion.
	Guide	Le mentor aide le mentoré à améliorer sa compréhension et à élargir sa vision pour résoudre un problème.
Modèle de rôle	Modèle	Le mentor partage ses expériences avec le mentoré. Ce dernier en tire des leçons qui vont façonner son comportement.

Après avoir défini le mentorat et présenté les différentes fonctions du mentor, nous allons analyser la relation mentor/mentoré. Dans un premier temps, nous évoquons les différentes étapes de Kram (1985) pour ensuite présenter les retombées pour le mentoré.

3. La relation mentor/mentoré : étapes et apports pour le mentoré

Le mentor – qui exerce trois fonctions principales – entretient une relation privilégiée avec le mentoré et doit contribuer au développement de ce dernier. Alors, comment le mentor peut-il aider le mentoré ? En d’autres termes, quelles sont les étapes que le mentoré traverse pour accéder aux bénéfices de cette relation ?

Pour répondre à cette question, nous posons notre attention sur les travaux de Kram. Ce dernier, qui a publié en 1983 un article dans la revue *Academy of Management Journal*, met en avant quatre phases : initiation, *cultivation*²⁰, séparation et redéfinition (p. 622). L’initiation correspond à une période de six mois à un an durant laquelle la relation commence à avoir une importance pour les deux protagonistes. Ici, les fantasmes du mentoré deviennent des attentes concrètes. L’étape suivante – qui est la *cultivation* – dure deux à cinq années. Pendant cette période, les attentes qui ont émergé durant la première étape sont confrontées à la réalité ; les fonctions psychosociales (et celles liées à la carrière) fournies par le mentor sont ainsi à leur paroxysme. Dans ce contexte, les deux individus bénéficient mutuellement de cette relation, les opportunités d’interaction augmentent et l’intimité de la relation mentor/mentoré devient plus profonde. La troisième étape est la séparation. Cette période dure six mois à deux ans et intervient après un changement significatif dans la structure de la relation ou dans l’expérience émotionnelle. Le mentoré ne souhaite plus être orienté ; il veut avoir l’opportunité de travailler de façon autonome. De son côté, le mentor devient moins disponible pour exercer ses fonctions. Enfin la dernière étape est la redéfinition. Pendant cette période, d’une durée indéfinie, la relation est terminée ou prend des caractéristiques significativement différentes. Le mentoré est maintenant indépendant ; il peut fonctionner efficacement sans le soutien du mentor.

Maintenant que nous avons expliqué le parcours du mentoré, nous basculons sur les finalités. Quelles sont les retombées de la relation pour le protégé ? Voilà la question à laquelle nous devons répondre. Ces dernières sont nombreuses et très hétérogènes. Deakins *et al.* (1998), dans leur recherche qualitative, distinguent les retombées subjectives et objectives – et précisent que, pour les entrepreneurs de leur échantillon, les premières sont plus importantes que les secondes. Au chapitre des retombées subjectives, les auteurs identifient la capacité à atteindre les

²⁰ Nous conservons ici le terme anglais employé par Kram.

objectifs, à faire face aux problèmes ou encore à apprendre. Il en existe d'autres comme le partage de connaissances ou d'expériences, l'aide au passage à l'action ou le soutien moral. Les retombées objectives concernent plutôt l'augmentation du chiffre d'affaires, du profit et des emplois. St-Jean (2009) a également travaillé sur le sujet. Dans le cadre de son travail doctoral – et en utilisant une méthodologie qualitative avec création de groupes de discussion –, il classe les apports du mentorat en deux catégories. Les premiers sont dits proximaux ; les seconds distaux. Les retombées proximales sont ainsi déclinées en trois sous-catégories : les apprentissages cognitifs, les apprentissages affectifs et les réseaux sociaux. Les apprentissages cognitifs sont liés à l'amélioration des connaissances et compétences en matière de gestion, mais également à la clarification de la vision d'affaires et à l'identification des opportunités. Les apprentissages affectifs renvoient quant à eux au développement de l'image de soi et du sentiment d'auto-efficacité. Le dernier apport proximal – celui lié au réseau – montre que le mentor va introduire le protégé dans une communauté d'affaires et ainsi lui donner des contacts. Les retombées distales sont de deux ordres : réduction de la solitude et résilience de l'entrepreneur. **La classification la plus couramment admise – qui permet globalement de rassembler les apports mentionnés plus haut – est composée de trois catégories : les apprentissages cognitifs, affectifs et ceux liés aux compétences techniques** (Kraiger *et al.*, 1993 ; St-Jean et Audet, 2012). Nous retenons cette classification.

Pour Kraiger *et al.* (1993), les apprentissages cognitifs incluent les connaissances verbales, l'organisation des connaissances et les stratégies cognitives. Les connaissances verbales correspondent aux éléments déclaratifs, c'est-à-dire aux connaissances que les individus sont capables d'énoncer. Cette capacité à verbaliser est essentielle dans la mesure où elle précède les développements cognitifs, mais elle est insuffisante ; l'individu doit également être en mesure d'organiser ses connaissances. Pour ce faire, il va utiliser un modèle mental. Ce dernier – qui permet aussi d'intégrer de nouvelles informations – contribue à classer les informations. Les stratégies cognitives renvoient quant à elle à la métacognition ; elles correspondent à un ensemble d'activités mentales qui facilitent l'acquisition et l'application des connaissances. Les apprentissages affectifs et ceux liés aux compétences techniques sont également importants. Les premiers comprennent l'attitude, la motivation et la définition des objectifs ; les seconds correspondent à la compilation, c'est-à-dire à la répétition contrôlée d'une tâche qui va conduire à la mise en place d'automatismes. Dans un papier publié en 2012 dans la revue *International Entrepreneurship Management Journal*, St-Jean et Audet ont mené une étude pour mieux comprendre les apports du mentorat chez les entrepreneurs novices. Les auteurs, qui ont utilisé les trois catégories de Kraiger *et al.* (1993), ont identifié et codé cinquante-trois apports répartis

de la façon suivante : apprentissages cognitifs (62,2 %), apprentissages affectifs (35,9 %) et apprentissages de compétences techniques (1,9 %). Pour la dimension cognitive, l'apport le plus important porte sur l'organisation des connaissances (24,5 %). Viennent ensuite les connaissances déclaratives (22,6 %) et les stratégies cognitives (15,1 %). Les apports concernant le volet affectif sont les mêmes pour l'attitude et la motivation (15,1 %). Le pourcentage concernant la définition des buts est nettement inférieur (5,7 %).

Les travaux précédemment mentionnés soulignent l'existence d'un courant de recherche structuré autour des apports du mentorat pour l'entrepreneur. Toutefois, la plupart du temps, les auteurs ne précisent pas l'acception du terme *entrepreneur*. S'agit-il d'un créateur ou d'un repreneur ? Nous posons alors la question. Quels sont les apports du mentorat pour le repreneur de PME ? À notre connaissance, cette question est évoquée de façon théorique (Deschamps *et al.*, 2010 ; Geindre *et al.*, 2014 ; St-Jean, 2012) mais il n'existe pas de recherches qualitatives ou quantitatives portant spécifiquement sur ce sujet. Or, nous le précisons dans le premier chapitre, le repreneur – qui est un entrepreneur à part entière – doit identifier des opportunités d'affaires. Et dans ce travail, le mentor, dont l'apport cognitif est reconnu, peut devenir un soutien essentiel. Maintenant, comment le mentor peut-il aider le repreneur à identifier des opportunités ? Nous essayons de répondre à cette question dans la partie suivante.

4. Le mentor : un soutien dans l'identification des opportunités par le repreneur de PME

Dans un premier temps, notre objectif est de montrer que le mentor a une influence sur le processus d'identification des opportunités. Pour cela, nous présentons les travaux de Ozgen et Baron (2007), St-Jean et Tremblay (2011, 2013) et St-Jean *et al.* (2017). Ensuite, nous expliquons en quoi les repreneurs mentorés ont une capacité de vigilance plus développée que leurs homologues non mentorés – nous procédons également à une comparaison entre mentorat avant et après la reprise. Cela nous conduit notamment à présenter les travaux de Baron (2006) et Valliere (2013) et à formuler des hypothèses de recherche.

4.1. Identification des opportunités dans le cadre du mentorat : pour une approche en matière de prototypes et de schèmes

Ozgen et Baron (2007), St-Jean et Tremblay (2011, 2013) et St-Jean *et al.* (2017) ont travaillé sur la question de l'identification des opportunités dans le cadre du mentorat. Dans un article publié en 2007 dans la revue *Journal of Business Venturing*, Ozgen et Baron ont analysé

l'influence de la dépendance vis-à-vis du mentor sur la reconnaissance des opportunités²¹. Les auteurs – qui ont interrogé 201 entrepreneurs – montrent une relation directe et positive entre la relation de mentorat et la reconnaissance des opportunités ($\beta = 0,13$; $p < 0,05$). Par ailleurs, Ozgen et Baron montrent que le mentorat a une influence directe sur la variable *schèmes* ($\beta = 0,18$; $p < 0,05$) et que cette dernière influence la reconnaissance des opportunités ($\beta = 0,23$; $p < 0,01$) ; les schèmes – qui sont des cadres cognitifs aidant à organiser l'information stockée dans la mémoire (Ozgen et Baron, 2007) – jouent ici le rôle de variable médiatrice.

Les travaux de Saint-Jean et Tremblay (2011) sont également intéressants. Les auteurs montrent que l'apprentissage avec un mentor ($\beta = 0,156$; $p < 0,01$) mais également l'orientation dans un but d'apprentissage ($\beta = 0,229$; $p < 0,001$) et une expérience dans le management ($\beta = 0,144$; $p < 0,05$) ont une influence positive sur la capacité de l'entrepreneur novice à reconnaître des opportunités. Par ailleurs, l'âge a une influence négative sur la reconnaissance des opportunités par le novice ($\beta = -0,276$; $p < 0,001$) et, dans le contexte de leur étude, l'expérience et l'éducation n'ont pas une influence significative. St-Jean et Tremblay (2013) ont prolongé ces travaux et publié, deux années plus tard, un article dans la revue *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Ils montrent, en prenant appui sur un échantillon de 360 entrepreneurs, que l'apprentissage avec un mentor ($\beta = 0,162$; $p < 0,01$) et l'orientation dans un but d'apprentissage ($\beta = 0,236$; $p < 0,001$) influencent positivement la capacité du novice à reconnaître des opportunités. Plus récemment, St-Jean *et al.* (2017), qui ont travaillé sur un échantillon de 1022 étudiants, montrent que les mentors d'affaires influencent positivement l'identification ($\beta = 0,104$, $p < 0,05$) et l'exploitation ($\beta = 0,115$, $p < 0,05$) des opportunités²². Les recherches de Ozgen et Baron (2007), St-Jean et Tremblay (2011, 2013) et St-Jean *et al.* (2017) suggèrent finalement que le mentor a une influence sur l'identification des opportunités mais également sur la constitution des schèmes.

Les recherches quantitatives sur le lien entre mentorat et identification des opportunités sont encore peu nombreuses, mais les travaux de Baron et Ensley (2006) amènent de la substance à notre réflexion. Dans un article publié en 2006 dans la revue *Management Science*, les auteurs ont essayé de mieux comprendre les différences en matière de reconnaissance des opportunités

²¹ Les auteurs ont utilisé l'échelle de Singh *et al.* (1999) pour modéliser la variable *reconnaissance des opportunités* ; la dépendance vis-à-vis du mentor est mesurée en utilisant une échelle composée de trois items.

²² Pour mesurer la variable *opportunité d'affaires*, les auteurs ont demandé aux entrepreneurs combien d'opportunités ils avaient identifiées et exploitées ; la variable *mentorat* a été mesurée en calculant le nombre d'individus qui, dans l'entourage du mentor, sont considérés comme des mentors d'affaires – et pas simplement comme des mentors.

entre un entrepreneur expert et novice²³. Pour cela, ils utilisent la notion de **prototypes**. Un prototype est une abstraction mentale acquise par expérience (Baron, 2004) ; il correspond à la représentation d'un objet ou d'un événement spécifique et est composé d'attributs. Prenons un exemple. Un prototype *opportunité* est stocké dans la mémoire. Face à un *stimulus* qui déclenche ce prototype, le sujet va comparer ce *stimulus* avec les attributs du prototype stocké dans sa mémoire pour déterminer si la configuration du *stimulus* correspond à une opportunité (Baron, 2004), et selon Baron et Ensley (2006) la constitution du prototype varie selon l'expérience.

Les auteurs tirent finalement plusieurs conclusions. Premièrement, par rapport à celui des novices, le prototype *opportunité d'affaires* des entrepreneurs expérimentés est plus clairement défini. En d'autres termes, il existe un consensus quant aux attributs de base du prototype. Deuxièmement, Baron et Ensley (2006) montrent que les prototypes des entrepreneurs expérimentés contiennent plus d'attributs. Effectivement, ils sont en moyenne composés de quatorze dimensions différentes contre seulement quatre pour les novices. Enfin, les prototypes des experts contiennent des attributs qui ont une relation plus forte avec les réalités de gestion, tandis que les novices se concentrent sur des dimensions périphériques. Finalement, les experts ont une représentation plus sophistiquée et plus pragmatique de l'opportunité alors que les novices ont tendance à être fascinés par la nouveauté et par le potentiel perçu de leurs idées (Baron, 2006). Cette fascination les conduit finalement à accorder moins d'attention aux éléments qui influencent directement leur réussite. Baron et Ensley (2006) expliquent ce manque de pragmatisme en soulevant deux points. Le premier est que le prototype *opportunité d'affaires* est fortement façonné par les *success stories* véhiculées par les médias. Cela conduit les entrepreneurs à structurer des représentations idéalisées, partielles et partiales. Le second est que les entrepreneurs novices peuvent avoir tendance à « tomber amoureux de leurs propres idées » (Baron et Ensley, 2006). Ils sont donc enclins à ressentir un fort degré d'enthousiasme et d'optimisme. Or, ces émotions positives ont tendance à biaiser la réflexion, c'est-à-dire à influencer négativement la capacité de penser, et une logique axée sur l'émotion peut par exemple détourner l'entrepreneur des questions de faisabilité. Cette recherche met finalement en lumière une différence significative entre les entrepreneurs experts et novices : les prototypes des premiers sont plus clairs, plus riches et plus centrés sur les réalités de gestion.

²³ Cette comparaison, entre 106 entrepreneurs novices et 88 experts, est intéressante car le mentorat correspond clairement à une relation entre un novice (le mentoré) et un expert (le mentor) ; nous utilisons donc ces travaux pour alimenter notre recherche. Par ailleurs, les entrepreneurs sont dits experts car ils ont créé en moyenne 2,6 entreprises. Les novices ont quant à eux créé une seule fois.

La théorie des prototypes de Baron (2006) et Baron et Ensley (2006) est proche de celle Valliere (2013). Ce dernier utilise la notion de **schèmes**. Face à une situation, nous utilisons des schèmes pour comprendre la signification des *stimuli* et leurs relations (Valliere, 2013). Ces instruments cognitifs sont également utilisés pour faire des prédictions. Prenons un exemple : nous sommes dans un parc et nous voyons des personnes alignées face à un stand et un individu – de l’autre côté de ce stand – qui semble pressé et se déplace rapidement ; nous allons alors supposer que ce dernier est un vendeur (de glace par exemple) et que les individus qui font la queue sont des consommateurs en attente. Nous tirons cette conclusion sans avoir aperçu un élément concret, comme un échange d’argent. Comment cela se fait-il ? Pour Valliere, avec les indicateurs *queue*, *stand* et *localisation*, nous avons activé automatiquement le schème « stand de glace » pour donner du sens à ce que nous voyions²⁴. Le contenu des schèmes varie toutefois selon les individus, ce qui amène, face à une même situation, des interprétations et réactions différentes. Cette variabilité est par exemple conditionnée à l’expérience : *"if you happen to have been a dog owner, your schema is also likely to be more complex and developed than my naïve non-owner version"* (Ibid., p. 434).

Maintenant, quelle est la différence entre les individus qui parviennent à identifier des opportunités et les autres ? Kirzner répondrait certainement « La vigilance entrepreneuriale » ; mais Valliere adresse une critique aiguisée à ce concept : il souligne que nous ne savons pas exactement ce que la vigilance est – notamment sur un axe psychologique –, ce qui entraîne des lacunes en matière de conceptualisation. Par conséquent, l’auteur marque une rupture avec Kirzner et Tang *et al.* (2012) et, dans la lignée de Gaglio et Katz (2001)²⁵, il considère que la vigilance est simplement le développement et l’application de différents schèmes qui sont utilisés pour donner du sens aux événements. Alors, Valliere (2013) soulève l’hypothèse selon laquelle les individus vont appliquer différents schèmes à un même *stimulus*, ce qui explique les différences en matière de vigilance entrepreneuriale. Cela amène une question : comment les schèmes des individus peuvent-ils varier ? En d’autres termes, sous une perspective schématique, comment différencier les individus vigilants et ceux qui ne le sont pas ? Valliere (2013) explique que **les schèmes varient selon trois caractéristiques²⁶ : la richesse, l’association et la primauté**. La richesse des schèmes est, dans un premier temps, dépendante

²⁴ Pour plus de détails, voir Valliere (2013, p. 433-434).

²⁵ Valliere (2013) et Gaglio et Katz (2001) ont en commun une approche psychologique de la vigilance entrepreneuriale, mais ils se démarquent sur la notion de schèmes. Pour Gaglio et Katz, la vigilance est un seul et unique schème ; pour Valliere, elle correspond à de petites différences dans des schèmes existants.

²⁶ Valliere se positionne dans la situation où deux individus partagent essentiellement les mêmes schèmes. Ces derniers varient seulement sur des détails. Il exclut le cas selon lequel un individu possède un schème spécifique et un autre ne le possède pas.

de la finesse. "One person may have and apply only a single generic and abstract schema where another person may have two – drawing a subtle but important distinction between cases" (*Ibid.*, p. 435). L'auteur fournit ici un exemple très parlant – que nous adaptons à notre contexte : les étudiants ont appris que pour entreprendre il faut identifier une opportunité, obtenir les ressources nécessaires, exploiter cette opportunité et mettre en pratique le *business plan*. Plus tard, ils apprennent finalement qu'une opportunité peut être découverte ou créée, que les ressources peuvent être fournies par différents acteurs, qu'entreprendre *ex nihilo* est différent d'entreprendre *ex materia*, que développer un produit est différent de développer un service ou encore que rédiger un *business plan* est différent de le mettre en pratique. Toutes ces connaissances ont contribué à transformer les schèmes « entreprendre » en une suite de schèmes riches et variés, applicables à différentes situations. Ce travail de déclinaison permet aux étudiants de différencier les étapes du processus entrepreneurial, ce qui contribue à minimiser le taux d'échec. Si les schèmes varient quant à leur finesse, ils varient également par rapport à la richesse de leurs attributs. Pour un individu A, reprendre une entreprise revient à identifier une cible et à l'acheter ; l'individu B – qui a de l'expérience dans la reprise – sait que cette dernière implique par exemple la recherche de financements, la négociation du prix et des modalités de paiement ou encore la création d'un réseau. Les schèmes de l'individu B sont plus riches que ceux de l'individu A, qui sont finalement assez naïfs.

Les schèmes des individus varient selon une deuxième caractéristique : l'association. Face à un même *stimulus*, deux individus peuvent activer des schèmes différents. Supposons que, depuis que nous sommes étudiants, nous avons appris que dans chaque processus entrepreneurial il existe une faiblesse. Dans ce cas, nos schèmes « processus entrepreneurial » et « existence d'une faiblesse » vont être fortement associés. Par conséquent, par rapport à un individu chez qui cette relation n'existe pas, nous allons être plus enclins à identifier une faiblesse, c'est-à-dire une opportunité, dans un processus. Valliere précise que les associations viennent avec la pratique ; elles sont activées grâce à une exposition répétée.

Enfin, les schèmes vont différer par rapport à une dernière caractéristique : la primauté. Prenons un exemple : pour identifier une opportunité, nous allons activer le schème « identification des opportunités », mais l'activation de ce schème est conditionnée à un seuil. Cependant, il est possible que ce schème ne soit pas activé, soit parce que le seuil d'activation est trop élevé, soit parce que l'intensité du *stimulus* est trop faible. Ici, Valliere (2013) préconise de garder le schème « identification des opportunités » intentionnellement activé, ce qui fait que le seuil d'activation va diminuer. En d'autres termes, en donnant la primauté à ce schème, nous allons pouvoir l'activer – même face à un *stimulus* très faible. « Quand vous avez un marteau, tout

commence à ressembler à un clou ». Cette formule de Valliere résume bien l'idée de primauté : avec une bonne disposition d'esprit, nous allons être plus susceptibles d'identifier une opportunité. Grâce aux travaux de Valliere, nous savons maintenant que les schèmes des individus vigilants sont plus riches, plus fortement associés à des *stimuli* et intentionnellement enclenchés pour être activés, même face à des *stimuli* très faibles.

Les travaux de Baron et Valliere suggèrent finalement que les entrepreneurs expérimentés ont, grâce à leur expérience, des prototypes – ou des schèmes – plus développés ce qui leur permet d'identifier plus facilement des opportunités. Ucbasaran *et al.* (2009) ont également travaillé sur la notion d'expérience – sans toutefois procéder à une comparaison entre experts et novices comme Baron et Ensley. Dans un article publié en 2009, dans la revue *Journal of Business Venturing*, ils ont essayé de mieux comprendre le lien entre expérience et identification des opportunités d'affaires. Pour ce faire, les auteurs – qui ont mesuré la variable *identification des opportunités* par le nombre d'opportunités identifiées²⁷ – ont interrogé 630 entrepreneurs. Ils montrent notamment l'existence d'une relation en U inversé entre l'expérience de l'entrepreneur et le nombre d'opportunités identifiées. "*Specifically, for entrepreneurs owning up to 4.5 businesses, business ownership experience was positively associated with opportunity identification. In contrast, for entrepreneurs owning more than 4.5 businesses greater business ownership experience was associated with the identification of fewer opportunities*" (Ucbasaran *et al.*, 2009, p. 110). Cet élément souligne que le nombre d'opportunités augmente avec l'expérience mais seulement jusqu'à un niveau équivalent à 4,5 entreprises créées. Cette recherche vient compléter les travaux de Baron et Ensley (2006). Ces derniers montrent que l'expérience a une influence sur la constitution du prototype *opportunité d'affaires* ; Ucbasaran *et al.* (2009) montrent de leur côté que l'expérience est, jusqu'à un certain seuil, reliée positivement au nombre d'opportunités identifiées. Enfin, plus récemment, Costa *et al.* (2018) – qui ont publié un article dans la revue *Journal of Small Business Management* et travaillé sur un échantillon de 283 étudiants – relèvent que les participants à un entraînement cognitif montrent plus de précisions dans la reconnaissance des dimensions viables du prototype *opportunités d'affaires*, en comparaison d'avant cet entraînement. En outre, les auteurs ont procédé à une comparaison avec un groupe de contrôle. Cela a permis de renforcer les résultats susmentionnés.

À ce stade, nous avons présenté la théorie des prototypes de Baron (2006) et la théorie des schèmes de Valliere (2013). Maintenant, il est nécessaire, pour la suite de cette recherche, de

²⁷ Les entrepreneurs devaient répondre à la question suivante : "*How many opportunities for creating or purchasing a business have you identified within the last five years?*"

prendre un positionnement clair. Dès lors, prenons un peu de recul pour examiner la pertinence des deux théories. Premièrement, les théories de Baron et Valliere ont été opérationnalisées, respectivement par Baron et Ensley (2006), Santos *et al.* (2015), Costa *et al.* (2016, 2018) et Ozgen et Baron (2007). Ensuite, même si la théorie de Valliere porte spécifiquement sur la vigilance, elles permettent toutes les deux de mieux comprendre pourquoi certains entrepreneurs identifient des opportunités et pas d'autres. **À la lumière de ces éléments, nous considérons que ces théories sont complémentaires ; nous allons donc les exploiter, toutes les deux.** Précisons toutefois que, dans la mesure où la théorie des schèmes est plus récente et porte spécifiquement sur la vigilance, à partir de maintenant – tant que faire se peut – nous utiliserons le terme *schème*²⁸. Maintenant, comment le mentor peut-il aider le repreneur à identifier des opportunités ? Pour répondre à cette question, nous tournons notre attention vers un concept, évoqué dans le premier chapitre, qui est essentiel – la vigilance entrepreneuriale – et faisons appel à la notion d'apprentissage.

4.2. Comment le mentor améliore-t-il la vigilance entrepreneuriale du mentoré ?

Nous savons que le mentor, qui est un entrepreneur expérimenté²⁹, a un prototype *opportunités d'affaires* plus clair, plus riche et plus centré sur les réalités de gestion (Baron et Ensley, 2006) ; que l'expérience influence positivement l'identification des opportunités (Ucbasaran *et al.*, 2009) ; que l'apprentissage avec un mentor a une influence positive sur l'identification des opportunités (Ozgen et Baron, 2007 ; St-Jean et Tremblay, 2011, 2013 ; St-Jean *et al.*, 2017) et les schèmes (Ozgen et Baron, 2007) – qui semblent être des structures proches des prototypes ; et que les prototypes peuvent évoluer (Costa *et al.*, 2018). Alors, si le mentor peut aider le mentoré à identifier des opportunités et à développer ses structures cognitives, quels sont les processus en jeu ? Autrement dit, comment le mentor parvient-il à améliorer la capacité de vigilance du mentoré ? Nous allons répondre à cette question en deux temps. Dans un premier temps, nous allons montrer que les repreneurs mentorés – en comparaison des repreneurs non mentorés – ont une vigilance entrepreneuriale plus développée. Ensuite, dans un second temps, nous montrons que les repreneurs mentorés *avant* la reprise ont une vigilance plus développée que leurs homologues qui ont bénéficié d'un accompagnement après la reprise.

²⁸ Notons par ailleurs que les schèmes et les prototypes sont des structures cognitives très proches.

²⁹ Notons que, dans notre échantillon, près de 93% des répondants ont repris une seule fois. Dans la mesure où il s'agit d'une étude *ex-post*, nous pouvons affirmer que la très grande majorité des repreneurs étaient novices au moment de l'intervention du mentor.

4.2.1. La vigilance entrepreneuriale des repreneurs mentorés : développement et conséquences

Comment le mentor peut-il améliorer la vigilance entrepreneuriale du mentoré ? Pour le dire autrement, comment le mentor peut-il transférer ses schèmes au mentoré ? Pour Valliere (2013), la vigilance est une succession de schèmes ; dès lors, nous pouvons poser l'hypothèse – en faisant un lien avec les travaux de Tang *et al.* (2012) – que la vigilance entrepreneuriale correspond à la combinaison de trois schèmes : les schèmes *analyse et recherche*, *association et connexion* et *évaluation et jugement*. Valliere (2013) suggère que les experts ont des schèmes plus riches³⁰ que les novices dans la mesure où ils contiennent plus d'attributs et de connexions – avec les autres schèmes – mais également car ils comprennent une représentation des modes de création de valeur. L'auteur précise : "*In the entrepreneurial case, the application of a schema rich in attributes related to value creation results in a different framing of the problem of sense-making and therefore a different salience for some aspects of the situation – it highlights the economic opportunities that the situation may contain*" (Ibid., p. 437). En d'autres termes, les experts ont un processus de création de sens singulier, ce qui les conduit à mettre en lumière des opportunités. Les experts sont guidés par une approche pragmatique – illustrée notamment par la notion de création de valeur. Baron (2006) évoque cette notion de pragmatisme : les experts se concentrent sur des dimensions directement liées aux affaires, tandis que les novices, aveuglés par exemple par la nouveauté, analysent des questions périphériques. Dès lors, comment augmenter le nombre d'attributs du schème en donnant à ce dernier une inclination plus pragmatique ? Pour Valliere (2013), cela passe par une représentation plus explicite du processus de création de valeur. "*An individual is more likely to see opportunity in a new social fad if their relevant schema includes representation for how money was typically made from previous fads*" (p. 437). Dans ce sens, le mentor doit aider son protégé à mieux comprendre un processus entrepreneurial pour finalement dégager des modèles qui vont conditionner les actions futures.

Vient maintenant la question de l'association. Valliere (2013) précise : "*It is therefore possible that a shared stimulus will activate a different schema in one individual than it activates in another*" (p. 437). Alors, comment le mentor peut-il améliorer l'association des schèmes *vigilance entrepreneuriale* avec un ou plusieurs *stimuli* ? En d'autres termes, avec sa vision pragmatique, comment le mentor peut-il aider le mentoré à activer sa vigilance en fonction de

³⁰ Un parallèle peut être ici fait avec la richesse du prototype, notion développée par Baron (2006) et Baron et Ensley (2006).

certain *stimuli* ? La représentation de l'opportunité est *intuitu personae* ; elle est propre à chaque individu. Maintenant, tout l'enjeu est que le mentor transmette sa façon de penser au protégé. Pour Valliere, la relation entre un *stimulus* et un schème est conditionnée à la pratique. Prenons un exemple : supposons l'existence de deux individus, A et B. Pour A, le *stimulus* X déclenche le schème *analyse et recherche* alors que pour B ce n'est pas le cas³¹. Comment aider B à associer son schème au *stimulus* X ? Pour cela, pendant son accompagnement, le mentor doit avoir une posture pédagogique et expliquer au mentoré pourquoi, selon lui, une situation est opportune. Supposons que plusieurs fois le mentor identifie une opportunité grâce à un manque sur un produit ou un service, et qu'il répète au mentoré que l'existence d'une opportunité est conditionnée à un manque. Après une certaine période – qui dépend de la pédagogie du mentor et de la capacité d'apprentissage du protégé – le mentoré va renforcer la relation entre le *stimulus* « existence d'un manque » et les schèmes liés à la vigilance. Dans un premier temps, cette relation sera consciente ; le mentor va rechercher des manques pour activer ses schèmes. Mais, avec le travail, cette relation deviendra un automatisme, c'est-à-dire qu'elle ne viendra pas jusqu'à la conscience. En conclusion, dans notre cas, pour améliorer ou créer une relation entre un *stimulus* – choisi par le mentor – et la vigilance, le mentoré doit être exposé de manière répétée et pédagogique à cette relation.

Le troisième et dernier point est la primauté : comment donner le primat au schème *vigilance entrepreneuriale* ? En d'autres termes, comment le mentor peut-il aider le mentoré à garder ses schèmes activés ? Valliere met en lumière toute la force de l'intention entrepreneuriale ; le mentoré doit ainsi mettre en place des actions (formations, lecture sur les opportunités, etc.) qui contribuent à déclencher la vigilance. Pour cela, le mentor peut également avoir une contribution significative. Ozgen et Baron (2007) rappellent bien un point : "*Mentors may help to make entrepreneurs more alert to new business opportunities, facilitating their preparedness to recognize them*" (p. 177). Dans ce sens, il peut conditionner le mentoré de façon à le rendre plus alerte aux opportunités. Par exemple, si le protégé adopte généralement une posture fermée face aux *stimuli* environnementaux, le mentor peut essayer de le libérer et ainsi le rendre plus disponible. Comme disait Pasteur, la chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés ; dans ce contexte, le rôle du mentor est clair : il doit créer chez le mentoré une disposition d'esprit favorable aux opportunités. À la lumière de ces éléments, nous posons les hypothèses de

³¹ On peut poser la question de la pertinence du *stimulus*. Effectivement, pour deux individus (qualifiés comme étant experts), la valeur du *stimulus* est affaire de subjectivité ; ce qui a du sens pour un n'en a pas nécessairement pour l'autre ou alors a un sens différent. Nous considérons ici que les deux individus accordent la même valeur au *stimulus* X.

recherche suivantes – et passons à la partie qui concerne la capacité de vigilance des repreneurs mentorés avant la reprise – :

Hypothèse 7 : les relations associées aux hypothèses 1, 2, 3, 4, 5 et 6 sont amplifiées pour le groupe des repreneurs mentorés – en comparaison des repreneurs non mentorés.

Hypothèse 7a : la vigilance entrepreneuriale influence plus fortement l'identification des opportunités pour le groupe des repreneurs mentorés.

Hypothèse 7b : l'identification des opportunités influence plus fortement la performance financière pour le groupe des repreneurs mentorés.

Hypothèse 7c : l'identification des opportunités médiate la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la PME. Cette médiation est plus forte pour les repreneurs mentorés.

Hypothèse 7d : la vigilance entrepreneuriale influence plus fortement l'orientation entrepreneuriale pour le groupe des repreneurs mentorés.

Hypothèse 7e : l'orientation entrepreneuriale influence plus fortement la performance financière pour le groupe des repreneurs mentorés.

Hypothèse 7f : l'orientation entrepreneuriale médiate la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la PME. Cette médiation est plus forte pour les repreneurs mentorés.

4.2.2. La vigilance entrepreneuriale des repreneurs mentorés avant la reprise : développement et conséquences

À notre connaissance, il n'existe pas de travaux, théoriques et empiriques, portant spécifiquement sur la vigilance entrepreneuriale des repreneurs mentorés avant et après la reprise. Dès lors, nous allons, comme plus haut, raisonner par analogie. Cette comparaison entre deux moments – avant et après – nous amène à poser la question suivante : comment la vigilance entrepreneuriale peut-elle évoluer ? Dans la partie précédente, la question était de savoir comment le mentor pouvait transférer sa capacité de vigilance au mentoré. Maintenant, la capacité de vigilance est acquise, et toute la question est de savoir comment elle peut évoluer entre t et t_{+1} ; le sujet porte donc plus sur l'apprentissage que sur le transfert.

En entrepreneuriat, la question de l'apprentissage a été développée par Kolb (1984). Ce dernier évoque plus précisément la notion d'apprentissage expérientiel. Il le définit comme suit : "*a process by which knowledge is created through the transformation of experience*". L'apprentissage expérientiel – qui consiste donc en une création de connaissances par

transformation de l'expérience – implique quatre processus : l'expérience, l'observation réflexive, la conceptualisation abstraite et l'expérimentation active. La variabilité entre ces processus dépend de la façon dont les individus vont acquérir et transformer l'information (Costa *et al.*, 2018), ce qui amène quatre styles d'apprentissage : divergent, assimilatif, convergent et adaptatif. Selon Corbett (2005), l'apprentissage expérientiel est essentiel dans la mesure où ces quatre styles ont une influence sur le processus d'identification des opportunités (*Ibid.*, p. 484). Politis (2005) va dans le même sens et souligne que l'apprentissage améliore la capacité de reconnaissance des opportunités. Costa *et al.* (2018), dans un article publié dans la revue *Journal of Small Business Management*, ont pris appui sur la théorie de l'apprentissage expérientiel de Kolb et examiné l'influence de l'entraînement cognitif sur le développement du prototype *opportunité d'affaires*. Les auteurs, qui ont travaillé sur un échantillon de 283 étudiants, ont mesuré le prototype selon trois dimensions (résolution des problèmes des consommateurs, *cash-flow* et gestion du risque). Ils montrent finalement que, après l'entraînement, les participants au programme montrent, significativement, plus de précisions dans la reconnaissance des dimensions du prototype *opportunité d'affaires* – comparé à avant l'entraînement. En outre, les participants montrent plus de précisions que le groupe de contrôle – cela constitue la deuxième hypothèse de leur recherche –, ce qui vient renforcer les résultats présentés plus haut. Cette recherche souligne les effets bénéfiques de l'entraînement cognitif dans l'identification des opportunités. Eu égard aux travaux de St-Jean et Tremblay (2011, 2013) qui mettent en évidence une relation positive entre mentorat et apprentissage, nous posons l'hypothèse que le mentor peut apprendre au mentoré dans la mesure où il a le temps de réaliser pleinement ses fonctions. Alors, comment cela se traduit-il ? En d'autres termes, comment le mentor peut-il, en utilisant ces fonctions, contribuer au développement des schèmes du mentoré ? Selon St-Jean et Mitrano-Méda (2013), le mentor exerce trois fonctions – psychologiques, reliées à la carrière et modèle – ; et ces dernières vont contribuer à améliorer les schèmes associés à la vigilance.

Dans un premier temps, le mentor peut faire usage de ses fonctions reliées à la carrière. Ainsi, il va intégrer le mentoré dans une communauté d'affaires (fonction d'intégration) et lui transférer des connaissances (fonction de soutien informationnel). Ces deux éléments vont contribuer à enrichir le cadre cognitif du mentoré ; il va donc disposer des données nécessaires au développement de ses schèmes. Maintenant que les informations sont insérées vient la question de l'organisation. Le mentor va confronter ses idées avec celles du mentoré (fonction de confrontation). En d'autres termes, dans notre contexte, il va – implicitement ou explicitement – confronter ses schèmes liés à la vigilance avec ceux du mentoré. Ce travail –

qui nécessite une certaine ouverture d'esprit de la part du mentoré – va permettre de mettre en lumière les défaillances représentationnelles du mentoré (par exemple, une représentation de l'opportunité trop simpliste, une absence de réactions face à des *stimuli* considérés comme importants par le mentor, etc.). Par ailleurs, le mentor va également guider le mentoré (fonction de guide) et ainsi lui fournir des suggestions pour l'aider à mieux structurer sa représentation de l'opportunité (il peut par exemple donner des conseils, suggérer des journaux professionnels, etc.). Les fonctions psychologiques du mentor vont également être utiles. Pour structurer une représentation de l'opportunité plus riche – et plus sophistiquée – le mentor doit fournir une sorte de bilan au mentoré (fonction de réflecteur). En d'autres termes, régulièrement, il doit essayer de mieux comprendre comment son protégé définit une opportunité d'affaires. Le mentor va ainsi lui refléter sa représentation et l'aider à prendre du recul pour l'amener à avoir un regard nouveau. Restructurer une représentation est un travail long et difficile, et le mentoré rencontrera des moments de doute. Comment définir une opportunité d'affaires ? Quels sont les éléments les plus importants ? Dois-je exploiter cette opportunité et pas une autre ? Voilà quelques questions qui peuvent être déroutantes. Pendant cette période difficile, le mentor va intervenir pour évacuer le stress et permettre au mentoré de réfléchir plus sereinement (fonction de sécurisation). Il va également l'encourager et lui donner confiance en ses capacités (fonction de motivation), ce qui va le pousser – consciemment ou inconsciemment – à oser des connexions qu'il ne faisait pas auparavant. Par ailleurs, le mentoré pourra, de lui-même, se confier, ce qui va contribuer à évacuer ses doutes et asseoir ses certitudes (fonction de confident). Enfin, de manière plus générale, le protégé peut considérer son mentor comme une source d'inspiration (fonction de modèle), ce qui va le conduire à un certain mimétisme – tant dans la façon de penser que dans le comportement. En considération de ces éléments, nous posons les hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse 8 : les relations associées aux hypothèses 1, 2, 3, 4, 5 et 6 sont amplifiées pour le groupe des repreneurs mentorés avant – en comparaison des repreneurs mentorés après.

Hypothèse 8a : la vigilance entrepreneuriale influence plus fortement l'identification des opportunités pour le groupe des repreneurs mentorés avant la reprise.

Hypothèse 8b : l'identification des opportunités influence plus fortement la performance financière pour le groupe des repreneurs mentorés avant la reprise.

Hypothèse 8c : l'identification des opportunités médiatise la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la PME. Cette médiation est plus forte pour les repreneurs mentorés avant la reprise.

Hypothèse 8d : la vigilance entrepreneuriale influence plus fortement l'orientation entrepreneuriale pour le groupe des repreneurs mentorés avant la reprise.

Hypothèse 8e : l'orientation entrepreneuriale influence plus fortement la performance financière pour le groupe des repreneurs mentorés avant la reprise.

Hypothèse 8f : l'orientation entrepreneuriale médiatise la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la PME. Cette médiation est plus forte pour les repreneurs mentorés avant la reprise.

Conclusion de la section 1

Dans le cadre de cette première section, nous positionnons le mentorat dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial. Cela nous conduit à revenir sur les principales pratiques pour finalement montrer que le mentorat est particulièrement adapté à l'accompagnement du repreneur de PME. Nous revenons ensuite sur les trois grandes fonctions du mentor et soulignons que par son apport cognitif ce dernier peut soutenir le repreneur dans l'identification des opportunités d'affaires (Ozgen et Baron, 2007 ; St-Jean et Tremblay, 2011, 2013 ; St-Jean *et al.*, 2017). Toutefois, à notre connaissance, aucune recherche ne porte spécifiquement sur la relation entre mentorat et identification des opportunités dans le contexte de la reprise de PME. Pourtant, le repreneur, qui est un entrepreneur, doit *nécessairement* identifier des opportunités. Toute la question est maintenant de savoir comment cela est réalisé. Pour apporter des éléments de réponse, nous utilisons notamment les travaux de Baron et Ensley (2006) et Valliere (2013). Dans ce contexte, la vigilance entrepreneuriale – dont nous parlons dans le premier chapitre – correspond à l'application de schèmes. Comment différencier la vigilance de deux entrepreneurs, un novice et un expérimenté ? Valliere utilise trois critères : la richesse des schèmes, l'association à des *stimuli* et la primauté. Dès lors, nous raisonnons par analogie et expliquons pourquoi la vigilance des repreneurs mentorés est plus développée que celle de leurs homologues non mentorés. Nous procédons également à une comparaison entre les repreneurs mentorés avant et après la reprise. Ces éléments nous amènent à poser deux hypothèses majeures :

- Hypothèse 7 : les relations associées aux hypothèses 1, 2, 3, 4, 5 et 6 sont amplifiées pour le groupe des repreneurs mentorés – en comparaison des repreneurs non mentorés.
- Hypothèse 8 : les relations associées aux hypothèses 1, 2, 3, 4, 5 et 6 sont amplifiées pour le groupe des repreneurs mentorés avant la reprise – en comparaison des repreneurs mentorés après.

À RETENIR

- Le mentorat est un mode d'accompagnement adapté pour le repreneur de PME.
- Mentorat : relation entre un entrepreneur expérimenté et un novice qui implique un échange mutuel, une interaction régulière et cohérente et des bénéfices en matière de développement (Hagaard *et al.*, 2011).
- Le mentor exerce des fonctions psychologiques, reliées à la carrière et une fonction de modèle (St-Jean, 2010 ; St-Jean et Mitrano-Méda, 2013).
- Le mentor peut fournir des apprentissages cognitifs, affectifs et liés aux compétences techniques (Kraiger *et al.*, 1993 ; St-Jean et Audet, 2012).
- Le mentor peut soutenir le repreneur dans l'identification des opportunités (Ozgen et Baron, 2007 ; St-Jean et Tremblay, 2011, 2013 ; St-Jean *et al.*, 2017).
- Formulation des hypothèses 7 et 8.

SECTION 2. LA PERFORMANCE *POST*-ACQUISITION DANS LE CONTEXTE DE LA REPRISE DE PME

Notre objectif est de définir la performance en entrepreneuriat, et plus précisément dans le contexte de la reprise de PME – une question encore peu abordée à ce jour. Pour cela, nous proposons, dans un premier temps, une réflexion théorique. Cette dernière est complétée par des suggestions en matière d’opérationnalisation.

1. Pour une définition de la performance en entrepreneuriat

La question de la performance a surtout été étudiée dans les années 90 avec pour objectif de mieux comprendre les modalités de mesure (Chakravarthy, 1986 ; Venkatraman et Ramanujam, 19986 ; Chandler et Hanks, 1993 ; Murphi *et al.*, 1996). Les principaux travaux mettent notamment en lumière un manque de consensus en matière de méthodologie. Effectivement, dans les recherches quantitatives, les auteurs utilisent différents indicateurs (croissance, rentabilité des capitaux investis, rentabilité des actifs, etc.). En outre, si les indicateurs varient quant à leur nature, ils varient également par rapport au nombre ; certains chercheurs retiennent par exemple deux indicateurs, tandis que d’autres en utilisent trois sinon plus. Alors, comment mesurer la performance ? Quelle spécificité pour la reprise de PME ? Les paragraphes suivants apportent quelques lumières.

Pour bien aborder la question de la performance dans le contexte de la reprise de PME, il est important, dans un premier temps, de positionner clairement notre recherche. Nous travaillons sur la performance *post*-reprise. En d’autres termes, nous essayons de mieux comprendre comment les indicateurs de performance ont évolué *après* le transfert de la propriété et de la direction. Maintenant que notre position est donnée, revenons sur la nature du construit *performance*. Venkataraman et Ramanujam (1996), qui ont travaillé sur la mesure de la performance en management stratégique, soulignent que l’approche financière, qui est la conception la plus étriquée, est le modèle dominant dans la recherche empirique ; elle se situe au cœur de leur figure circulaire (*Ibid.*, p. 803). Une approche plus élargie conduit à prendre en compte des indicateurs de performance opérationnelle, comme les parts de marché ou encore l’introduction d’un nouveau produit. Dans ce sens, les chercheurs en entrepreneuriat tiennent de plus en plus compte des éléments non financiers (Rauch *et al.*, 2009). D’ailleurs, la performance est aujourd’hui mesurée en utilisant des indicateurs financiers, opérationnels ou les deux. Alors, quelle doit-être la nature des indicateurs utilisés ? Venkatraman et Ramanujam (1996) prennent clairement position : ils suggèrent de dépasser la logique classique – qui

conduit à prendre en considération uniquement des indicateurs financiers – et de tenir compte de la performance opérationnelle. Prieto et Revilla (2006) vont dans le même sens. Dans leur recherche quantitative portant sur la capacité d'apprentissage, ils utilisent deux variables dépendantes, à savoir la performance financière et non financière (ou opérationnelle) – ce qui suggère que la dimension financière est nécessaire mais pas suffisante. Ce souci de coupler une approche financière et opérationnelle apparaît également dans les travaux de Murphy *et al.* (1996). Les auteurs, qui ont analysé cinquante et un articles³² sur la période 1987/1993, montrent que le terme *performance* a huit acceptions en entrepreneuriat (tableau 6).

Tableau 6. Dimension de la performance et fréquence³³

Dimensions	Fréquences
Efficience	30
Croissance	29
Profit	26
Taille	15
Liquidité	9
Succès/Échec	7
Part de marché	5
Effet de levier	3

Les dimensions les plus fréquemment utilisées sont l'efficience, la croissance et le profit. Toutefois, certains auteurs font également usage de mesures opérationnelles, comme la part de marché – même si la domination des indicateurs financiers est claire. Par ailleurs, Murphy *et al.* (1996) soulignent que, dans la modélisation de la performance, 60 % des chercheurs utilisent une ou deux dimensions ; aucun chercheur n'utilise plus de cinq dimensions. Ces éléments ont permis de mettre en lumière un premier niveau de diversité – avec l'existence de huit dimensions distinctes. Maintenant, comment ces dimensions sont-elles mesurées ? Murphy *et al.* (1996) ont identifié soixante et onze mesures, financières et opérationnelles, de la performance (tableau 7).

Tableau 7. La performance : dimensions et mesures selon Murphy *et al.* (1996)³⁴

Dimensions	Mesures
Efficience	Rentabilité des investissements, des capitaux propres et des actifs
Croissance	Augmentation des ventes, du nombre d'employés et croissance des parts de marché

³² Ils tiennent compte de trois critères pour sélectionner les articles : la nature empirique du papier, l'utilisation de la performance comme variable dépendante et la nature de l'échantillon (PME et/ou nouvelles entreprises).

³³ Source : Murphy *et al.* (1996), p. 16, Table 1.

³⁴ Nous présentons au maximum 3 mesures par dimensions. Voir Murphy *et al.* (1996, Table 2, p. 17) pour plus de précisions.

Profit	Croissance des ventes et résultat brut et net
Taille/liquidité	Niveau de ventes, flux de trésorerie et capacité de croissance
Succès/Échec	Échecs d'entreprises, évaluation subjective du chercheur et rentabilité des capitaux propres
Part de marché	Évaluation des répondants et vente de produits à l'industrie
Effet de levier	Taux d'endettement net et intérêts
Autre	Changement dans la rotation du personnel et dépendance vis-à-vis de sponsors d'entreprises

Pour ce qui est des trois principales dimensions – l'efficacité, la croissance et le profit –, les indicateurs les plus utilisés sont respectivement le retour sur investissement, l'évolution des ventes et le résultat net sur ventes. **Ces éléments confirment l'existence d'un double niveau de diversité : le premier est lié aux dimensions de la performance ; le second à la nature des indicateurs utilisés pour mesurer ces dimensions.** Murphy *et al.* (1996) soulèvent un autre point problématique : les variables de contrôle. Les auteurs en ont identifié quatre : la taille de l'entreprise, son âge, l'industrie et le risque. Dans la plupart des cas, la taille de l'effectif est contrôlée, mais seulement 46 % des études procèdent à un contrôle en qui concerne l'industrie (29 % pour l'âge et 4 % pour le risque). Cela remet en question l'interprétation des résultats, dans la mesure où certaines variables ne sont pas contrôlées et où d'autres ne sont tout simplement pas prises en compte³⁵ (par exemple le niveau de diplôme, etc.).

Pour mieux comprendre le caractère multidimensionnel de la performance, Murphy et ses collègues ont mené une recherche quantitative. Ils ont travaillé sur un échantillon de 1581 entreprises – 995 pour la phase exploratoire et 586 pour la phase confirmatoire. Après avoir inséré, dans leur analyse, les dix-neuf indicateurs les plus utilisés, les auteurs concluent que la relation entre une variable indépendante et la performance peut dépendre de la mesure utilisée. En d'autres termes, une variable peut être liée positivement à un indicateur de performance et négativement à un autre (Murphy *et al.*, 1996). Cela remet clairement en cause la possibilité de généralisation des résultats. Ce travail confirme également l'existence de plusieurs dimensions de la performance ; l'emploi du terme générique *performance* devient alors ambigu. Tous ces éléments amènent Murphy *et al.* (1996) aux conclusions suivantes : "*First, multiple disparate measures have been used to assess performance. Second, these disparate measures seem to cover a number of dimensions of firm performance as depicted in the tables. Third, not many of the studied included measures of more than one or two dimensions. Fourth, important control variables were not often used*" (p. 17-18). Nous pouvons en tirer des recommandations, qui sont mises en lumière par les auteurs. La première est de justifier le choix des dimensions de la

³⁵ Notons toutefois que le choix des variables de contrôle est conditionné à l'accès aux données et aux objectifs de la recherche.

performance et des indicateurs associés ; la seconde est de privilégier une approche multidimensionnelle ; la troisième est de bien définir les variables de contrôle.

Chakravarthy (1986) a également une approche critique de la performance. Dans un article publié dans la revue *Strategic Management Journal*, l'auteur souhaite montrer que les mesures traditionnelles – notamment celles axées sur le profit – sont inadaptées. Pour ce faire, il utilise un échantillon de quatorze entreprises (toutes dans le secteur informatique), et compare celles qui sont considérées comme « excellentes » avec d'autres qui jouissent d'une moins bonne réputation³⁶. Les résultats de ce travail mettent en évidence deux conclusions. La première est que les indicateurs traditionnels de profitabilité (*return on sales*, *return on total capital* et *return on book equity*) ne permettent pas de discriminer clairement les entreprises excellentes de celles qui ne le sont pas. Il en va de même pour les mesures de marché : pas de différences significatives entre les entreprises en ce qui concerne le *market to book ratio*. Ce résultat a plusieurs implications. D'une part, il montre la limite des mesures traditionnelles et souligne qu'une variable indépendante peut être corrélée avec un ratio et pas un autre. D'autre part, ce résultat suggère, en adéquation avec les conclusions de Murphy *et al.* (1996), qu'une approche multidimensionnelle est plus pertinente. Miller *et al.* (1988) sont également critiques envers les indicateurs traditionnels. Ils soulignent par exemple que le ROI est très sensible aux pratiques de comptabilité.

Pour comprendre plus en détail pourquoi certains indicateurs sont inadaptés, Chandler et Hanks (1993) ont comparé, en matière de validité et de fiabilité, trois opérationnalisations de la performance. Ils comparent le volume d'affaires et la croissance des ventes en utilisant deux mesures subjectives (satisfaction et comparaison avec les concurrents). Les auteurs mettent en avant plusieurs conclusions. La première est que certains indicateurs sont perçus comme ayant une importance plus significative que d'autres. Ainsi, le *cash-flow* est perçu comme étant plus important que le ROA, le ROI, la valeur nette et les parts de marché. Ce résultat est intéressant car, face à la pluralité des indicateurs, il permet de procéder à un filtre. Les auteurs, qui utilisent une vingtaine d'indicateurs, mettent également en évidence une structure factorielle composée de quatre axes (satisfaction quant à la performance, croissance, volume d'affaires et performance par rapport aux concurrents). Cela suggère clairement que la performance est un construit multidimensionnel, comme le soulignent notamment Murphy *et al.* (1996). Un troisième résultat est mis en avant : les indicateurs les plus valides et fiables sont ceux concernant la croissance et le volume d'affaires (Chandler et Hanks, 1993, p. 405). Les deux

³⁶ La nature de la réputation dépend ici du montant annuel des ventes mais également du classement de l'entreprise dans le journal *Fortune* – deuxième plus ancien en Amérique du nord après *Forbes*.

autres indicateurs (performance par rapport aux concurrents et satisfaction) présentent des résultats statistiques plus discutables. Ces derniers peuvent être liés à la nature des données. Effectivement, de manière générale, un dirigeant peut difficilement fournir des données précises sur une entreprise autre que la sienne. Par ailleurs, l'utilisation de la satisfaction comme mesure de la performance peut être très empreinte de subjectivité. Ces deux éléments peuvent expliquer les différences, en matière statistique, entre les différentes modalités de mesure.

La question de la subjectivité est importante dans la mesure de la performance. Elle renvoie à la nature des données à utiliser. Devons-nous utiliser des données primaires ou secondaires ? Les premières correspondent à des questionnaires ou à des interviews ; les secondes renvoient aux archives. Murphy *et al.* (1996) ont analysé cette question. Dans le cadre de leur étude, ils soulignent que dans 75 % des articles les données utilisées sont de nature primaire (29 % pour des données secondaires et 6 % pour les deux). Cette domination des données primaires est difficilement justifiable par la distinction objectif/subjectif dans la mesure où la matière secondaire peut également contenir une part de subjectivité. Cette primauté peut être liée à une facilité d'accès au terrain, mais également à la raréfaction des données secondaires fondamentales (Murphy *et al.*, 1996). La question de la nature des données renvoie également à leur pertinence. Effectivement, certains chercheurs peuvent considérer que l'approche subjective à une valeur intrinsèque nulle dans la mesure où l'évaluation peut être perturbée par un ensemble de biais (humeur du jour, etc.).

Pour approfondir cette question, Dess et Robinson (1984), en utilisant un échantillon de vingt-six grandes entreprises, ont procédé à une comparaison entre les mesures de nature objective et subjective. Ils montrent finalement une corrélation positive et significative entre les mesures objective et subjective du ROA ($r = 0,611$; $p < 0,01$). La conclusion est la même pour la croissance des ventes ($r = 0,694$; $p < 0,001$). En d'autres termes, la perception des PDG interrogés est en adéquation avec l'évolution réelle de ces indicateurs. Dess et Robinson soulignent bien que cette étude ne suggère pas d'utiliser une mesure par rapport à une autre, ni de remplacer une mesure par une autre ; **elle met en avant une forte corrélation entre les deux modes de mesure et permet ainsi de souligner toute la valeur de la matière subjective.**

Cette recherche est très intéressante car, face à la difficulté d'accès aux données objectives, elle soulève la possibilité de basculer sur la matière subjective sans pour autant perdre en pertinence. Quelques années plus tard, Sapienza *et al.* (1988) ont partiellement répliqué l'étude de Dess et Robinson (1984) en utilisant un échantillon de trente-quatre PME. Les résultats de cette étude sont intéressants : les auteurs ne trouvent pas de corrélations significatives entre les mesures objectives et subjectives. Même si Sapienza et ses collègues ont, de manière générale, utilisé la

même méthodologie que Dess et Robinson, il existe quelques différences. Dess et Robinson ont par exemple travaillé sur une période de cinq ans alors que Sapienza *et al.* (1988) ont opté pour seulement trois ans. En matière d'échantillonnage, même si dans les deux études les *n* sont faibles, un nombre de cas plus élevé aurait peut-être permis à Sapienza *et al.* (1988) de valider certaines corrélations. Ensuite, et c'est peut-être la différence la plus significative, Dess et Robinson ont travaillé sur un échantillon de grandes entreprises alors que Sapienza et ses collègues ont étudié des PME. En outre, pour ce qui est des mesures, les chercheurs n'ont pas travaillé exactement sur les mêmes indicateurs. Effectivement, Sapienza *et al.* (1988) ont remplacé la mesure de ROA par une mesure de ROS. Un dernier élément est également important : *"Finally, Dess and Robinson studied generally large firms whose managers frequently have access to public information about competitors. Such managers tend to know the performance levels of their competitors because the information is more likely to be public. Hence it is logical to expect a significant correlation between objective and subjective measures"* (*Ibid.*, p. 49). Il est vrai que, si les personnes interrogées avaient connaissance des tendances avant de remplir le questionnaire, la corrélation entre les mesures objective et subjective n'est pas liée à une juste appréciation mais simplement à l'accès aux données. Au-delà de toutes ces considérations, les conclusions de Dess et Robinson restent très intéressantes. Une nouvelle fois, elles soulignent toute la valeur de la matière subjective et permettent finalement de diversifier – et faciliter – l'accès à l'information.

Brush et Vanderwerf (1992) ont prolongé les travaux de Dess et Robinson (1984) et Sapienza *et al.* (1988). Ils ont comparé les méthodes de collecte des données et posent deux questions : *"To what degree does performance information gathered by different methods of data collection produce different results? To what degree is there variation, if any, of performance information across different sources?"* Les résultats de leur travail montrent que les chiffres obtenus grâce aux archives et par interview directes sont fortement corrélés ($r = 0,80$; $p < 0,001$). Cela répond à la première question et est en adéquation avec les travaux de Dess et Robinson (1984). Pour ce qui est de la seconde question, les auteurs ont décliné trois sources : les archives, les concurrents et le dirigeant. Ils montrent que les archives sont utiles pour obtenir des informations objectives mais restent peu détaillées. Le mode de collecte par archives présente toutefois un fort niveau de fiabilité. L'estimation de la performance (récente) par les concurrents est également fortement corrélée à celle obtenue par les entreprises, ce qui suggère que les concurrents parviennent à discriminer les niveaux de performance (Brush et Vanderwerf, 1992). Ce travail met finalement en avant trois implications. La première est que les sources de collecte des données sont multiples ; un chercheur peut choisir de se concentrer

sur une seule source ou opter pour une triangulation, en sachant que chaque mode implique des différences en matière de coût et de temps. La seconde est que les concurrents peuvent avoir une vision juste quant à la performance (récente) d'une autre entreprise. Brush et Vanderwerf (1992) rappellent bien que cela doit être pris en compte dans la construction de la stratégie. Enfin, la troisième implication est liée à la fiabilité des mesures (*Ibid.*, table 4, p. 167). Les résultats de cette étude montrent clairement que – en matière de performance passée et récente – les mesures les plus fiables sont fournies par le dirigeant, et donc par questionnaire.

La majorité des articles portant spécifiquement sur la performance ont été publiés dans les années 90. Mais, à l'heure actuelle, comment est mesuré le construit *performance* dans la recherche en entrepreneuriat ? Pour apporter des éléments de réponse, nous avons analysé une vingtaine d'articles quantitatifs portant sur la relation entre orientation entrepreneuriale et performance. De manière générale, nous retrouvons le caractère multidimensionnel de la performance – dans la mesure où des indicateurs comme la croissance, la rentabilité ou encore la profitabilité sont couramment utilisés. La croissance correspond ainsi à la croissance des ventes (Lumpkin et Dess, 2001 ; Wales *et al.*, 2013 ; Kollman et Stöckmann, 2014), des parts de marché (Lumpkin et Dess, 1996 ; Tang *et al.*, 2008 ; Shan *et al.*, 2016 ; Guo *et al.*, 2017) ou encore des effectifs (Hmieleski et Baron, 2008 ; Roundy *et al.*, 2018) ; la rentabilité renvoie à la rentabilité économique ou ROCE (Wang, 2008), à la rentabilité des actifs ou ROA (Wales *et al.*, 2013 ; Guo *et al.*, 2017), à la rentabilité financière ou ROI (Shan *et al.*, 2016), au retour sur investissement (Kollman et Stöckmann, 2014 ; Sok *et al.*, 2016) ou encore au retour sur ventes (Guo, 2017 ; Wang *et al.*, 2017) ; enfin, la profitabilité correspond généralement à une mesure unidimensionnelle du profit (Lumpkin et Dess, 1996, 2001 ; Tang *et al.*, 2008 ; Arshad *et al.*, 2013 ; Sok *et al.*, 2016).

Pour résumer, nous mettons en avant deux éléments – qui soulignent l'existence d'un double niveau de diversité. Le premier est que la performance est un construit multidimensionnel ; le second est qu'il existe de nombreux indicateurs pour mesurer chacune des dimensions. Cela nous amène à un constat : la mesure de la performance est contingente. En d'autres termes, elle dépend notamment de l'objectif de la recherche et de l'accès aux données. Alors, eu égard à ces éléments, comment mesurer la performance dans le contexte de la reprise de PME ? À ce stade de la recherche, nous pouvons fournir une feuille de route – c'est-à-dire définir un ensemble de points qui vont orienter notre réflexion. Nous pouvons en dégager trois. Le premier est d'utiliser **une approche multidimensionnelle**. Le second est de **justifier le choix des dimensions, des indicateurs et des variables de contrôle**. Enfin, Dess et Robinson (1984) – qui ne souhaitent pas orienter le chercheur vers un type de données particulier – montrent que

les indicateurs de performance objectifs et subjectifs sont fortement corrélés, ce qui écarte une idée reçue selon laquelle la donnée subjective a une valeur intrinsèque nulle. Par conséquent, **nous pouvons utiliser une mesure subjective de la performance**, sans pour autant nuire à la qualité de nos résultats.

Après avoir présenté des éléments de définition, nous allons maintenant étudier la performance dans le contexte de la reprise de PME. Alors, comment définir et mesurer la performance dans ce contexte singulier ? Tout d'abord, il est important de rappeler clairement notre positionnement : nous travaillons sur la performance *post*-reprise. En d'autres termes, nous essayons de mieux comprendre la variation des indicateurs de performance *après* la prise de fonction du repreneur. La question de la performance dans le contexte de la reprise a été étudiée mais il existe des différences significatives entre les modes de reprise. La littérature met en lumière deux courants de recherche : la reprise par une personne physique et morale. La reprise par une personne physique (parfois abrégée RPP) comprend la reprise par un tiers, par un ou plusieurs enfants et par un salarié. La question de la performance est peu étudiée dans le contexte de la reprise par un tiers – notre sujet – et encore moins quand un salarié choisit de reprendre une PME. En revanche, la reprise par un membre de la famille reste un sujet très exploré – notamment grâce à la revue *Family Business Review*. En ce qui concerne la reprise par une personne morale, c'est-à-dire une entreprise, la littérature à ce sujet est très fournie. Dans la partie suivante, nous allons donc explorer la question de la performance dans le contexte de la reprise par une personne physique (tiers et un ou plusieurs enfants³⁷) et par une personne morale.

2. La performance dans le contexte de la reprise de PME

Dans un premier temps, nous explorons la question de la performance dans le contexte de la reprise par une personne physique, c'est-à-dire par un tiers et par un membre de la famille. Pour ce faire, nous présentons des éléments théoriques, puis les résultats de recherches quantitatives. Ensuite, nous abordons de la même façon la question de la reprise par une personne morale.

2.1. Le cas de la reprise par une personne physique

Selon l'INSEE, au sens du droit français, une personne physique est un être humain doté, en tant que tel, de la personnalité juridique ; une personne morale est un groupe de personnes physiques réunies pour accomplir quelque chose en commun. La principale différence entre ces

³⁷ À notre connaissance, la question de la performance n'est pas évoquée de façon significative dans le contexte de la reprise par un salarié.

deux statuts tient au nombre d'individus. La personne physique correspond à un seul être humain. En d'autres termes, dans le contexte de la reprise, un salarié, un tiers et un enfant sont des personnes physiques. La personne morale est un rassemblement de personnes physiques ; au sens de l'INSEE, c'est une entreprise.

La reprise de PME peut être réalisée par trois personnes physiques distinctes : un salarié, un tiers ou un enfant. À notre connaissance, la question de la performance *post*-acquisition n'a pas été abordée dans le contexte de la reprise par un salarié ; les travaux portent surtout sur les freins et les clés de la réussite de l'opération (Estève, 1997). Par ailleurs, les recherches portant spécifiquement sur la question de la performance dans le contexte de la reprise par un tiers sont très peu nombreuses. Nous en avons identifié une seule : la thèse de Ouardi (2012). Ce dernier met l'accent sur la période transitoire. Après avoir interrogé soixante et un repreneurs externes, il montre une corrélation entre la durée de cette période et la performance globale³⁸. Cela lui permet de dégager trois groupes : les reprises avec une performance globale satisfaisante (transition comprise entre trois et six mois), moyennement satisfaisante (pas de période de transition) et insatisfaisante (moins de trois mois ou plus de six mois). Le niveau de performance est ainsi conditionné à la durée de la transition. Cela semble cohérent. Effectivement, un cédant qui se désengage trop tôt ne prend pas le temps de transmettre son savoir-faire et les spécificités de gestion de son entreprise ; celui qui se désengage trop tard peut avoir tendance à étouffer le nouveau repreneur et à scléroser le développement de la PME. Ces éléments soulignent que la durée de la période transitoire doit être murement réfléchie en amont car elle influence la performance globale.

Pour compléter notre approche, nous décalons notre réflexion sur un autre mode de reprise : la reprise par un membre de la famille (ou succession). Ce mode de reprise a été très étudié dans la littérature en entrepreneuriat. Les recherches, publiées la plupart du temps dans la revue *Family Business Review*, portent sur la définition des entreprises familiales (Chua *et al.*, 1999), leur avantage concurrentiel (Habbershon et Williams, 1999) ou encore sur les buts poursuivis (Chrisman *et al.*, 2012). En matière de succession, certains ont travaillé sur la préparation du projet (Sharma *et al.*, 2003a ; Colot, 2009), l'engagement du successeur (Sharma et Irving, 2005) ou encore la réussite de la succession (Sharma *et al.*, 2003b). La relation entre succession et performance a été étudiée dans la littérature en entrepreneuriat mais les recherches sont peu concluantes. Molly *et al.* (2010) soulignent bien ce point : "*Existing research on the impact of*

³⁸ Ouardi définit la performance globale comme « le résultat de l'action du repreneur dans la cible. Une performance globale satisfaisante signifie la réussite du repreneur dans ses actions *post* reprise ».

a generational transfer on the performance of a family firm is still inconclusive. Although some authors point to stagnating performance of next-generation family firms, others come to opposite conclusions" (p. 134). En considération de cela, nous pouvons distinguer deux courants de recherche.

Le premier souligne que la succession a une influence négative sur la performance. De nombreux travaux confirment ce point. Bennedsen *et al.* (2007), qui ont travaillé sur un échantillon de 5334 entreprises transférées entre 1994 et 2002, montrent que la succession dégrade la performance. Les résultats de Cucculelli et Micucci (2008), basées sur un échantillon de 3548 questionnaires, vont dans le même sens. Par ailleurs, Bughin *et al.* (2010) ont également travaillé sur la question de la performance mais dans sa dimension sociale. Les auteurs – qui ont utilisé un échantillon de 78 paires de PME transmises et non transmises – montrent que le choix du repreneur en interne a une influence négative sur les salaires. Les résultats de Molly *et al.* (2010) mettent également en avant une relation négative. Dans un article publié dans la revue *Family Business Review*, les auteurs – qui ont exploité un échantillon de 152 entreprises et réalisé des régressions – soulignent que le transfert à la première génération a une influence négative sur la croissance de l'entreprise et le taux de dette. Pour Molly *et al.* (2010), cette relation négative est expliquée par le fait que le passage d'une génération à une autre entraîne des modifications stratégiques pouvant déstabiliser l'entreprise. Elle peut également être liée aux différences de positionnement stratégique. Martin et Lumpkin (2004) montrent par exemple que l'orientation entrepreneuriale des générations successives a tendance à diminuer et à tendre vers des buts orientés vers la famille. En d'autres termes, la succession altère l'orientation entrepreneuriale, ce qui a une influence négative sur la création de valeur (Colot et Bauweraerts, 2014). Dans la littérature, le principal élément pouvant avoir une influence négative sur la performance *post-acquisition* reste cependant le conflit intrafamilial. À ce propos, Davis et Harveston ont introduit l'idée de *generational shadow*. Cette dernière traduit un processus successoral incomplet ; la génération précédente est encore présente, même si elle ne contrôle plus directement l'entreprise (Molly *et al.*, 2010). Cette incapacité à faire le deuil peut nuire à la motivation des successeurs, accroître les chances de conflits et entraîner des dysfonctionnements managériaux (*Ibid.*). La relation négative entre succession et performance est également liée au manque de compétences (Bennedsen *et al.*, 2007 ; Cucculelli et Micucci, 2008), de ressources financières (Bjuggren et Sund, 2005 ; Miller et Le Breton-Miller, 2006) et à la volonté de conserver impérativement un membre de la famille au sein de l'entreprise – le népotisme –, même si ses compétences managériales ne sont pas convaincantes (Jaskiewicz *et al.*, 2013).

Le second courant met en avant une relation positive entre succession et performance. Diwisch *et al.* (2009), dans une étude menée auprès de 4000 PME autrichiennes sur une période de dix ans, montrent un effet significatif et positif sur la croissance des effectifs. Zahra (2005) souligne que la succession contribue au renouveau stratégique et à la création de valeur. Cette relation positive peut être expliquée par le fait que les nouveaux membres amènent des connaissances actualisées et de nouvelles orientations, ce qui a une influence positive sur l'innovation, l'internationalisation et la croissance (Molly *et al.*, 2010). Colot et Bauweraerts (2014) soulignent également que cette relation positive est expliquée par la diversité. Dans la littérature, cette notion apparaît sous le terme *generational involvement*. Chirico *et al.* (2011) montrent d'ailleurs que l'engagement générationnel, couplé uniquement avec l'orientation entrepreneuriale, a une influence négative sur la performance. Toutefois, quand cet engagement est coordonné avec une stratégie participative, la performance est améliorée de façon significative. Cela souligne bien que la relation entre les générations a une influence sur la performance. De manière plus théorique, ce point est expliqué par l'hétérogénéité des connaissances. Effectivement, les anciennes et nouvelles générations fournissent des connaissances de nature différentes et la création d'une unité – par l'utilisation de la filiation – visant à agréger ces connaissances peut contribuer à la performance. Finalement, comme le soulignent Colot et Bauweraerts (2014), même si l'implication de plusieurs générations peut entraîner un conflit, la diversité des connaissances peut créer un débat constructif, stimuler l'orientation entrepreneuriale et finalement contribuer à la performance. La relation entre succession et performance peut ainsi être positive pour deux raisons. La première est liée au fait que la nouvelle génération amène des connaissances nouvelles, actualisées, ce qui peut donner une nouvelle dynamique à l'entreprise. La seconde est liée à la relation entre les générations. Cette dernière peut conduire à repenser et donc améliorer des processus entrepreneuriaux.

Pour étudier l'influence de la succession sur la performance, certains chercheurs ont également procédé à des comparaisons (Wennberg *et al.*, 2011 ; Colot et Bauweraerts, 2014). En 2011, dans un papier publié dans la revue *Strategic Entrepreneurship Journal*, Wennberg et ses collègues ont comparé le transfert intrafamilial et externe en matière de performance à court et long terme. Pour apporter des éléments de réponse, les auteurs ont utilisé un échantillon de 3280 entreprises suédoises qui ont été transférées sur une période de six ans³⁹. Les résultats de cette étude permettent de soulever plusieurs points. Le premier est que, contrairement à ce que

³⁹ En outre, les auteurs ont utilisé la méthode des doubles différences (*difference-in-difference*). Cette dernière permet de comparer l'évolution d'une variable entre deux groupes.

suggère leur première hypothèse, les entreprises qui connaissent un transfert externe font état d'une meilleure performance à court terme, en comparaison des transferts familiaux. En ce qui concerne la performance à long terme, les entreprises transférées à un externe présentent également de meilleurs résultats en matière de croissance des ventes (de t_{+1} à t_{+5}) et de résultat avant intérêts et impôts (de t_{+4} à t_{+5}). Par ailleurs, pour le mode externe, ces deux indicateurs présentent des niveaux de variance plus élevés (respectivement, $r = 0,464$; $p < 0,001$ et $r = -0,371$; $p < 0,05$) ce qui vient renforcer la différence entre les deux groupes. Les auteurs montrent toutefois que le risque de faillite est réduit d'environ 56 % pour les entreprises optant pour un transfert intrafamilial. Cela vient confirmer l'hypothèse selon laquelle le taux de survie des entreprises transférées en interne est supérieur, comparativement à celles qui choisissent le mode externe. Les éléments présentés ci-dessus permettent de poser la conclusion suivante : de manière générale, par rapport au mode de transfert interne, les entreprises transférées en externe sont plus performantes, à court et long terme, mais leur taux de survie est plus faible.

Colot et Bauweraerts (2014) ont également procédé à une comparaison entre les entreprises familiales et non familiales, mais ils arrivent à une conclusion différente de celle de Wennberg *et al.* (2011). Dans un article publié dans la revue *Canadian Journal of Administrative Sciences*, les auteurs ont comparé – en utilisant le pairage – un échantillon de 78 entreprises familiales et 24 non familiales composées de moins de 100 salariés. Ils montrent deux éléments. Le premier est que la succession a une influence positive sur la performance ; le second est que la relation est plus forte pour les entreprises familiales que pour les autres. Ils précisent : "*The results obtained within the framework of this research allowed us to demonstrate the positive influence exerted by the succession phase on the performance of family SMEs. Our study also underscores the negative impact of succession on the short-term level of nonfamily SME performance. Using a comparative logic, it appears that family SMEs appear to face the pitfalls of succession more efficiently than nonfamily SMEs*" (Colot et Bauweraerts, 2014, p. 156). En résumé, la relation entre succession et performance peut être négative (Bennedsen *et al.*, 2007 ; Cucculelli et Micucci, 2008, Molly *et al.*, 2010) ou positive (Diwisch *et al.*, 2009) et, pour mieux comprendre ces différents résultats, nous présentons des éléments méthodologiques dans le tableau 8.

Tableau 8. Reprise par une personne physique : les indicateurs de performance

Auteurs (années)	Intervalles	Échantillons	Indicateurs de performance
Bennedsen <i>et al.</i> (2007)	-	5 334 entreprises	Rentabilité des actifs
Cucculelli et Micucci (2008)		3 548 PME	Rentabilité des actifs

	$[n_{-3} ; n_{+3}]^{40}$		Rentabilité des ventes
Diwisch <i>et al.</i> (2009)	-	4 000 entreprises	Effectif
Bughin <i>et al.</i> (2010)	$[n ; n_{+3}]$	391 PME	Productivité
			Effectif
			Salaires
Molly <i>et al.</i> (2010)	-	152 PME	Croissance
			Rentabilité des actifs
Wennberg <i>et al.</i> (2011)	$[n_{-1} ; n_{+5}]$	3 280 entreprises	EBITA ⁴¹
			Croissance (ventes)
Colot et Bauweraerts (2014)	$[n_{-2} ; n_{+3}]$	391 PME	Rentabilité des actifs
			RAE
			Rentabilité des capitaux
			Flux de trésorerie

Ce tableau, qui présente quelques articles où la notion de performance est utilisée, permet de mettre en évidence des différences significatives. Nous remarquons un premier élément : les intervalles de mesure varient selon les études. Cuccullelli et Micucci (2008) étudient la performance trois ans avant et trois ans après la succession. De leur côté, Wennberg *et al.* (2011), qui ont procédé à une comparaison, travaillent de n_{-1} à n_{+5} , soit sur un intervalle de sept ans. Ces différences – qui sont importantes car elles réduisent la possibilité de généralisation – sont certainement expliquées par des difficultés quant à l'accès aux données. Un autre élément attire notre attention. Nous avons relevé plus haut, notamment en prenant appui sur les travaux de Murphy *et al.* (1996), le fait que la mesure de la performance varie selon les études. Nous retrouvons cela dans la recherche sur la succession. Certains chercheurs utilisent des indicateurs de profitabilité (Bennedsen *et al.*, 2007 ; Colot et Bauweraerts, 2014), tandis que d'autres travaillent sur des indicateurs de croissance (Molly *et al.*, 2010 ; Wennberg *et al.*, 2011). Encore une fois, ce choix est certainement justifié par l'accès aux données – c'est le cas notamment pour Molly *et al.* (2010) – mais conduit à relativiser les résultats. Nous avons étudié le cas de la reprise par une personne physique, en mettant notamment l'accent sur la reprise dans le contexte familial. Nous allons maintenant étudier la reprise par une personne morale.

2.2. Le cas de la reprise par une personne morale

Une personne morale est un regroupement de personnes physiques, c'est-à-dire une entreprise. La reprise par une personne morale correspond donc au rachat d'une entreprise par une autre. Ooghe *et al.* (2006) soulignent que, dans ce contexte, la plupart des travaux sont structurés

⁴⁰ n correspond au moment de la transition.

⁴¹ EBITA signifie Earnings Before Interest, Taxes and Amortization.

autour de la problématique suivante : "*Do acquiring firms show better performance after the acquisition, or should they have not engaged in a costly acquisition?*" (*Ibid.*, p. 225). La question est ainsi de savoir quelle est l'influence du rachat sur la performance de l'entreprise acquéreuse. Toutefois, Ooghe et ses collègues pointent du doigt certaines critiques liées à la recherche sur la *post*-acquisition. La première est que les pratiques comptables peuvent biaiser les résultats. Ensuite, les méthodes d'évaluation de la performance ne sont pas les mêmes pour les entreprises cotées et non cotées, ce qui réduit la possibilité de généralisation. Enfin, la plupart des recherches sur la performance *post*-acquisition portent sur des échantillons de grandes entreprises. La question est très peu étudiée dans le contexte des PME.

Healy *et al.* (1992) ont travaillé sur un échantillon de cinquante grandes entreprises. Ces dernières appartiennent au secteur industriel américain et ont fusionné entre 1979 et 1984. Ils montrent que, après la fusion, le niveau de *cash-flow* des entreprises augmente significativement. Par ailleurs, Ghosh (2001) a mené une étude dans le même sens. Il a travaillé sur un échantillon de 315 paires d'entreprises qui ont fusionné entre 1981 et 1985. L'auteur montre également que le niveau de *cash-flow post*-acquisition augmente significativement. Ces deux études mettent en évidence un point : l'opération de fusion a une influence positive sur le niveau de *cash-flow*.

Ooghe *et al.* (2006) ont également travaillé sur la reprise par une personne morale mais en utilisant un échantillon de PME et de grandes entreprises. Dans un article publié en 2006 dans la revue *Small Business Economics*, les auteurs ont analysé la performance financière *après* une opération de rachat par une personne morale. Pour ce faire, ils ont exploité un échantillon de 143 entreprises belges transférées entre 1992 et 1994 et réalisé des tests de Wilcoxon⁴². La question était finalement de savoir si après la fusion les entreprises avaient une meilleure performance. Cette dernière a été évaluée au regard de cinq indicateurs : la rentabilité, la solvabilité, la liquidité, les mesures de valeur ajoutée et les taux d'échec. Ooghe *et al.* (2006) mettent finalement en avant cinq conclusions. La première est que le rachat a une influence négative sur la rentabilité – même si les différences sont parfois non significatives. "*One year prior to the acquisition, the combined entity of the acquirer and its target reaches its highest profit margins (...) In the first post-acquisition years, a significant decline in profit margins is noticed*" (*Ibid.*, p. 237). Les auteurs expliquent cela par deux éléments. Le premier tient à des considérations managériales. Effectivement, le rachat d'une entité – qui a des pratiques managériales spécifiques – nécessite un temps d'adaptation, une période transitoire, et cela peut

⁴² Ce test est une alternative non paramétrique au test-*t* pour échantillons appariés. Les auteurs utilisent des couples (avant et après l'acquisition) et testent une différence de médiane par rapport à zéro.

avoir une influence négative sur la performance. Le second est lié au niveau de profitabilité. Ooghe *et al.* (2006) précisent que ce déclin peut simplement être un retour à la normale. En d'autres termes, avant l'acquisition le niveau aurait été anormalement élevé et cette diminution correspondrait finalement à une stabilisation ; elle n'aurait pas de rapport avec le rachat. La deuxième conclusion porte sur la position de solvabilité après acquisition. Les auteurs soulignent que les deux premières années suivant le rachat la solvabilité augmente mais ils constatent ensuite un net déclin. La troisième conclusion – qui porte sur la liquidité – est similaire aux deux premières, dans la mesure où l'indicateur connaît une dégradation ; l'acquisition a une influence négative – et significative – sur la liquidité de l'acheteur.

À ce stade, le rachat a clairement une influence négative sur la performance financière car les indicateurs de profitabilité, de solvabilité et de liquidité connaissent une nette diminution. Les auteurs formulent une quatrième conclusion quant à la valeur ajoutée par employé. Ils soulignent que cet indicateur a augmenté, ce qui suggère que l'acquisition a une influence positive sur la productivité individuelle. Toutefois, ce résultat positif doit être nuancé car, pour les entreprises belges, cette augmentation est constatée depuis les dix dernières années (Ooghe *et al.*, 2006). Cette évolution peut donc avoir une autre origine que le rachat. Enfin, la cinquième conclusion porte sur les scores d'échec (*failure scores*). Ces derniers révèlent, à long terme, une détérioration de la situation financière *post-acquisition*. Tous ces éléments conduisent Ooghe *et al.* (2006) à formuler la conclusion générale suivante : "*Focusing on acquisitions of small, privately held companies, the general conclusion is that acquisitions usually do not seem to improve the acquirer's performance. On the contrary, especially from the third year after acquisition on, the profitability, solvency and liquidity of the acquiring firm deteriorate, and this overall deterioration is reflected in a higher long-term failure risk*" (*Ibid.*, p. 239). De manière générale, dans le cadre de cette étude, l'acquisition a donc une influence négative sur les indicateurs financiers.

Foreman-Peck et Nicholls (2013), dans un article publié dans la revue *Small Business Economics*, ont également travaillé sur la performance dans le contexte de la reprise de PME. À la différence de Wennberg *et al.* (2011), qui ont comparé les entreprises transférées en interne et en externe, les auteurs essaient de mieux comprendre en quoi la reprise de PME contribue à la productivité régionale. L'accent est ainsi mis spécifiquement sur un indicateur de performance : la productivité. Les résultats mis en évidence sont intéressants. Premièrement, les entreprises les plus productives sont les plus susceptibles d'être reprises. Cela montre bien que la productivité est un critère important dans le choix de la cible. Deuxièmement, la reprise ne réduit pas la productivité. Les résultats suggèrent même que la productivité augmente en

moyenne de 38 %. Ce point est intéressant car il est en contradiction avec les résultats de Ooghe *et al.* (2006), mais également avec notre pensée intuitive. Effectivement, *a priori* la reprise par une personne morale peut bouleverser le fonctionnement d'une entreprise et se traduire par la chute d'un ou plusieurs indicateurs financiers. Toutefois, le degré d'anticipation et de préparation de la reprise en amont peut expliquer ce résultat contre-intuitif. Enfin, Foreman-Peck et Nicholls (2013) montrent que les PME les plus productives sont les plus susceptibles de connaître une détérioration de la performance après une opération de reprise.

Ces premières recherches permettent de souligner que l'opération de rachat a une influence positive sur le niveau de *cash-flow* (Healy *et al.*, 1992 ; Ghosh, 2001) mais négative quant à la rentabilité, la solvabilité et la liquidité (Ooghe *et al.*, 2006). Par ailleurs, les entreprises les plus productives sont susceptibles de connaître un déclin après une opération de rachat (Foreman-Peck et Nicholls, 2013). De manière générale, cela montre que l'opération de rachat a une influence négative sur la performance. Pour mieux comprendre ces résultats, nous revenons plus en détail sur les méthodologies utilisées (tableau 9).

Tableau 9. Reprise par une personne physique : les indicateurs de performance

Auteurs (années)	Intervalles	Échantillons	Indicateurs de performance
Healy <i>et al.</i> (1992)	$[n_{-5} ; n_{+5}]$	50 acquisitions	5 indicateurs (opérationnels)
			5 indicateurs (investissements)
Ghosh (2001)	$[n_{-3} ; n_{+3}]$	315 paires	Flux de trésorerie
			Croissance des ventes
			Effectif
Ooghe <i>et al.</i> (2006)	$[n_{-3} ; n_{+5}]$	143 PME/GE	4 indicateurs de rentabilité
			2 indicateurs de liquidité
			2 indicateurs de solvabilité
			2 indicateurs de valeur ajoutée
Foreman-Peck et Nicholls (2013)	-	2 millions	Productivité

Les résultats des études présentées ci-dessus doivent être nuancés et cela pour plusieurs raisons. Premièrement, comme pour les travaux sur la succession, les intervalles de mesure de la performance sont différents. Ensuite, certaines recherches portent sur de grandes entreprises (Healy *et al.*, 1992 ; Ghosh, 2001) tandis que d'autres utilisent un échantillon mixte (Ooghe *et al.*, 2006) ou exclusivement composé de PME (Foreman-Peck et Nicholls, 2013), ce qui réduit la possibilité de généralisation des résultats. Enfin, les indicateurs de mesure de la performance varient quant à leur nature et leur nombre.

Dans le cadre de cette partie, nous avons étudié la reprise par une personne physique et morale. Que pouvons-nous tirer des recherches présentées plus haut ? Nous dégageons deux éléments. Premièrement, une opération de rachat peut avoir une influence positive ou négative sur la performance. En outre, la mesure de la performance est différente selon les études, ce qui souligne que – comme nous le mentionnions précédemment – **la mesure de la performance est contingente** ; elle dépend de l'accès aux données et de l'objectif de la recherche. Alors, dans le contexte de la reprise de PME par un tiers, quelle est la relation entre transfert et performance ? Pour explorer ce lien, nous avons mesuré, dans un même questionnaire, la performance en deux temps : au moment de la reprise et maintenant (c'est-à-dire au moment de la lecture du questionnaire). Cette double mesure va nous permettre d'avoir une approche **subjective de l'évolution de la performance financière**⁴³ ; nous travaillons donc sur la *différence* entre deux périodes et parlons de *performance financière de la reprise*. Maintenant, comment mesurons-nous la performance ? À la lumière des travaux de Murphy *et al.* (1996) et dans la lignée des recherches sur la performance *post*-acquisition, nous adoptons une **approche multidimensionnelle** dans la mesure où nous mobilisons **huit indicateurs** couramment utilisés dans les recherches en entrepreneuriat. Tous ces éléments méthodologiques seront développés dans le cadre du troisième chapitre.

⁴³ Utiliser la perception du dirigeant permet d'obtenir une mesure qui est comparable entre des PME qui ont une structure très différente. En outre, nous avons également mesuré la performance non financière – qui correspond, dans notre cas, à une évaluation de la réussite du processus repreneurial. Toutefois, pour des raisons statistiques, nous avons choisi de ne pas utiliser ce construit.

Conclusion de la section 2

Notre objectif était de mieux comprendre la performance en entrepreneuriat pour proposer une opérationnalisation adéquate. Dans un premier temps, nous montrons le caractère multidimensionnel de ce construit en utilisant notamment les travaux de Murphy *et al.* (1996). Ensuite, nous étudions la littérature sur la performance *post*-acquisition. Face au manque de travaux dans le contexte de la reprise par un tiers, nous déplaçons notre réflexion sur deux autres modes de reprise : la succession et la reprise par une personne morale. Dans les deux cas, les résultats des recherches sont peu concluants ; le passage de relais peut avoir une influence positive ou négative. Ces différences nous amènent à poser un regard sur la méthodologie. Nous remarquons que les intervalles de mesure de la performance varient selon les études, tout comme les indicateurs. Nous en concluons que la mesure de la performance est contingente ; elle dépend notamment du contexte de l'étude. Par conséquent, nous justifions soigneusement notre opérationnalisation de la performance en précisant deux points : nous privilégions une approche multidimensionnelle (avec huit indicateurs) et, dans le cadre de notre modélisation en équations structurelles, notre variable dépendante est la performance financière de la reprise.

À RETENIR

- En entrepreneuriat, la performance est mesurée selon des dimensions et indicateurs différents.
- Il existe une corrélation entre les indicateurs objectif et subjectif (Dess et Robinson, 1984).
- Nous tirons plusieurs recommandations :
 - Utiliser une approche multidimensionnelle,
 - Justifier le choix des dimensions et des indicateurs,
 - Définir les variables de contrôle,
 - Possibilité d'utiliser une mesure subjective.
- La relation entre succession et performance peut être négative (Bennedsen *et al.*, 2007 ; Bughin *et al.*, 2015) ou positive (Diwisch *et al.*, 2009).
- L'opération de rachat a une influence positive sur le niveau de *cash-flow* (Healy *et al.*, 1992 ; Ghosh, 2001) mais négative quant à la profitabilité, la solvabilité et la liquidité (Ooghe *et al.*, 2006).
- Cette différence est en partie expliquée par des éléments méthodologiques ; la mesure de la performance est contingente.
- Nous utilisons une mesure subjective de l'évolution de la performance financière et parlons de performance financière de la reprise.

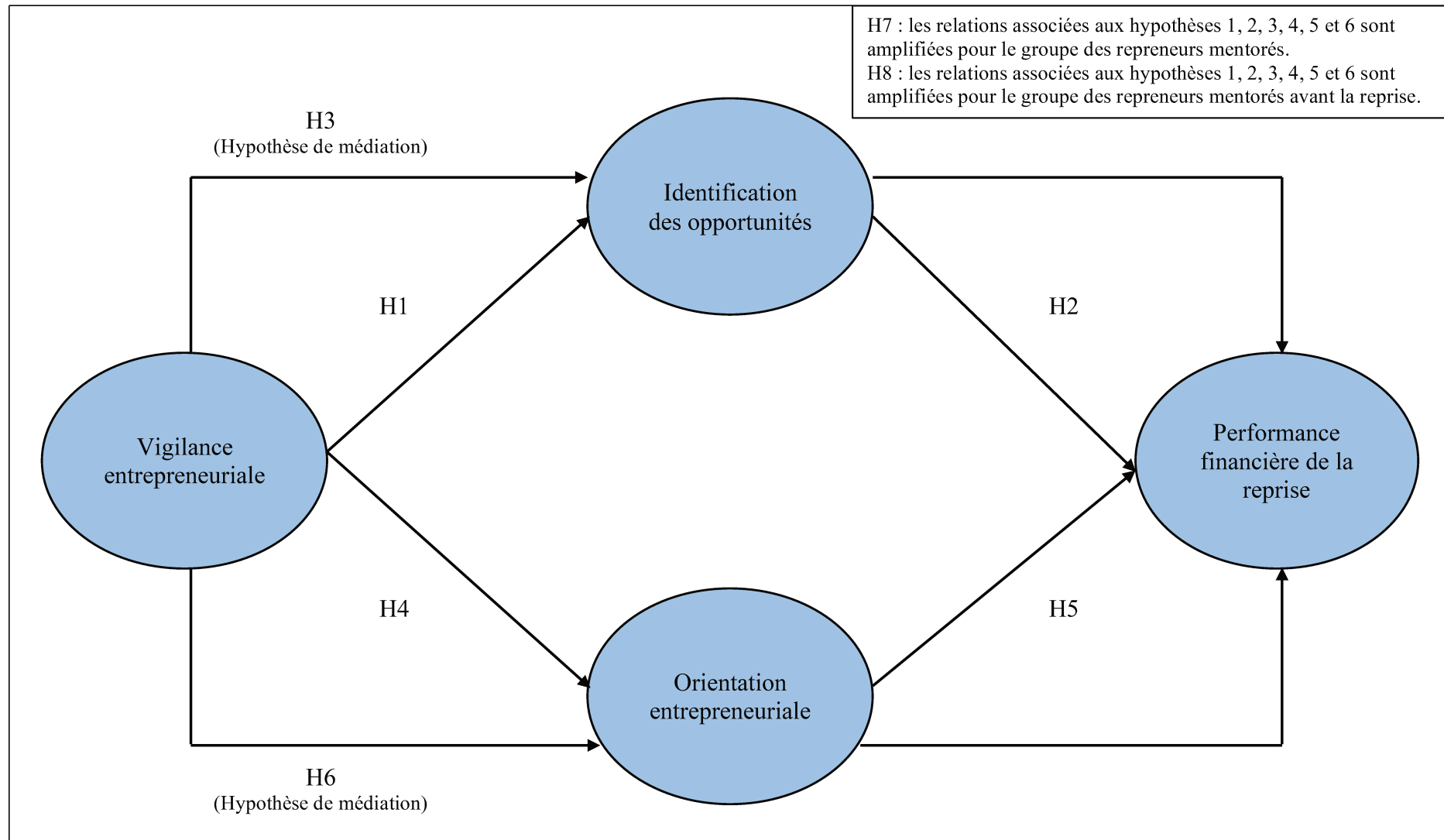
Conclusion du chapitre 2

Dans un premier temps, nous présentons les pratiques d'accompagnement entrepreneurial les plus utilisées pour finalement mettre l'accent sur le mentorat. Cette relation, où un entrepreneur expérimenté accompagne un novice dans son développement personnel et professionnel (St-Jean, 2012), répond aux besoins du repreneur car elle couple transfert de connaissances et soutien psychologique. Toutefois, dans littérature sur la reprise de PME, la question du mentorat et de ses apports est très peu étudiée. Or, le mentor, qui est un entrepreneur expérimenté, a des schèmes plus sophistiqués que ceux du mentoré. En vertu de cela, il peut aider le repreneur (ou mentoré) à développer sa vigilance entrepreneuriale et *in fine* à identifier des opportunités. Cela nous amène à formuler deux hypothèses de recherche :

- Hypothèse 7 : les relations associées aux hypothèses 1, 2, 3, 4, 5 et 6 sont amplifiées pour le groupe des repreneurs mentorés – en comparaison des repreneurs non mentorés.
- Hypothèse 8 : les relations associées aux hypothèses 1, 2, 3, 4, 5 et 6 sont amplifiées pour le groupe des repreneurs mentorés avant la reprise – en comparaison des repreneurs mentorés après.

Dans notre contexte, la question de l'identification des opportunités est nécessaire mais pas suffisante. Pour comprendre le processus entrepreneurial dans son ensemble, nous posons un lien avec la performance (Guo *et al.*, 2017). Cependant, de quelle performance parlons-nous ? Voilà le sujet de la seconde section. Après avoir formulé des recommandations en matière d'opérationnalisation, nous étudions la question de la performance *post*-acquisition. Face au manque de littérature portant spécifiquement sur la reprise par un tiers, nous tournons notre attention vers deux autres modes de reprise : la succession et la reprise par une personne morale. Nous soulevons un élément par rapport à ces recherches : la nature de la relation entre transfert et performance varie selon les études, tout comme le choix des indicateurs de performance. Cela nous amène à la conclusion suivante : la mesure de la performance et le choix des indicateurs sont contingents. En d'autres termes, ils dépendent du contexte et des objectifs de la recherche. Nous prenons donc soin de justifier notre mesure de la performance ainsi que les indicateurs utilisés. En résumé, dans le premier et le second chapitre, nous avons formulé huit hypothèses et obtenons ainsi le modèle de recherche suivant (figure 6). Dans le cadre du troisième chapitre, nous allons valider nos instruments de mesure grâce à des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires.

Figure 6. Le modèle de recherche



CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET MESURE DES CONCEPTS

« Le second [principe], [est] de diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre » (Descartes, *Discours de la méthode*, p. 49, Flammarion, 2000).

Ce troisième chapitre est articulé autour de trois sections. La première porte sur le positionnement épistémologique et méthodologique de notre travail ; la deuxième présente la vérification de la qualité des données et les analyses factorielles exploratoires ; enfin, la troisième section est consacrée aux analyses factorielles confirmatoires.

SECTION 1. POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE : DE L'ÉPISTÉMOLOGIE À LA MÉTHODOLOGIE

Notre objectif est de justifier notre positionnement épistémologique et méthodologique. Cela nous amène, dans un premier temps, à étudier le paradigme *post*-positiviste et plus précisément celui du réalisme scientifique. Nous abordons ensuite la question de la méthodologie et présentons la démarche de construction du questionnaire ainsi que les échelles de mesure.

1. Positionnement épistémologique : pour une approche *post*-positiviste

Le positionnement épistémologique est nécessaire, non seulement pour poser les bases de la réflexion du chercheur mais également pour structurer sa démarche au sein d'un paradigme et ainsi mieux justifier les connaissances produites. Le terme *épistémologie* tire son origine du grec ancien. Il correspond à la contraction des termes *epistêmê*, qui signifie science, et *logia*, discours. Avoir une réflexion épistémologique revient donc à délivrer un discours sur la science. Gavard-Perret *et al.* (2012) souligne d'ailleurs que, dans son acception générale, l'épistémologie correspond à la philosophie des sciences – tiré des termes *philein*, (amour) et *sophia* (savoir). Nous retrouvons ainsi, de manière implicite, la notion de savoir relatif à une science. L'épistémologie peut également être définie selon une seconde acception, plus précise, qui correspond à celle de Piaget : l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables. Elle amène donc à analyser la manière dont les connaissances sont

produites et justifiées (Thietart, 2014)⁴⁴. De cette définition de Piaget, Gavard-Perret *et al.* (2012) en tirent trois questions fondamentales :

- Qu'est-ce que la connaissance ?
- Comment la connaissance est-elle élaborée ?
- Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?

L'inscription dans un paradigme épistémologique va conditionner la réponse à chacune de ces questions. Nous allons donc présenter notre positionnement. En premier lieu, il est important de distinguer le paradigme positiviste (logique), clairement identifié et dont les hypothèses sont nettement établies, de certains paradigmes *post*-positivistes (Thietart, 2014). Le paradigme positiviste – structuré notamment autour du cercle de Vienne – comprend trois hypothèses. La première postule l'existence d'un réel objectif, indépendant du chercheur. Selon la deuxième hypothèse, il existe une certaine forme de détermination interne propre au réel ; une démarche scientifique positiviste permet d'établir des lois invariables décrivant des relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement (Thietart, 2014). La troisième hypothèse met en avant la séparation objet/sujet. Le chercheur doit se détacher de son objet de recherche ; il doit prendre de la distance afin de conserver la neutralité de son jugement. Thietart (2014) souligne également que le paradigme positiviste est structuré autour de deux principes méthodologiques. Le premier issu de la philosophie cartésienne – et plus précisément du Discours de la méthode – concerne la décomposition analytique. L'idée est de diviser un problème en partie pour mieux le résoudre. Le second principe, celui de la raison suffisante, est issu de la philosophie de Leibniz. Il souligne que rien n'arrive pas hasard ; tout événement a une cause. La logique positiviste a toutefois été remise en question – notamment par Popper et Kuhn –, ce qui a donné naissance à un nouveau courant : le *post*-positivisme ou positivisme aménagé. D'ailleurs, dans les faits, bien des propos se référant au positivisme ne concernent plus ce paradigme dans sa version « pure » ; les auteurs renvoient en réalité à des conceptions *post*-positivistes (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

La logique *post*-positiviste, dans la mesure où elle constitue une approche aménagée, entretient des points de convergence avec le positivisme. Dans ce sens, le chercheur doit tout mettre en œuvre pour tendre vers une objectivité maximale (Gavard-Perret *et al.*, 2012) et contrôler rigoureusement les conditions de sa recherche et la méthode de collecte des données. Pour approcher au plus près de la réalité, il doit également multiplier les méthodes et peut utiliser la vérification d'hypothèses par les tests statistiques. Les *post*-positivistes remettent aussi en

⁴⁴ Toutefois, évitons une confusion, l'épistémologie ne se réduit pas à la méthodologie (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Cette dernière est simplement un volet épistémologique.

question le mode de raisonnement inductif – c’est-à-dire le fait de partir de cas spécifiques pour remonter à des lois générales. Popper préconise plutôt une méthode hypothético-déductive, qui revient à formuler des hypothèses pour ensuite les tester et en tirer une conclusion. Toutefois, sous un angle *post*-positiviste, on ne peut pas apporter une preuve certaine quant à la véracité d’une théorie ; on peut toutefois, par la réfutation, montrer que cette théorie est fausse. Le paradigme *post*-positiviste a finalement donné naissance à un courant, le réalisme scientifique, dont les quatre principes, décrits par Gavard-Perret *et al.* (2012), sont les suivants :

- Principe 1 : l’existence d’un monde indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu’on peut en avoir. Cela renvoie au dualisme sujet/objet et rappelle à la fois l’indépendance de la réalité et le caractère limité de l’appareil perceptif individuel.
- Principe 2 : la connaissance ne pourra jamais être certaine. Elle a donc un caractère relatif et peut être remise en question. Ce point est bien résumé par Riccucci (2010) : « les *post*-positivistes acceptent l’existence de l’erreur et considèrent les résultats et conclusions de recherches comme étant probables tant qu’ils ne sont pas réfutés ».
- Principe 3 : dans la mesure où les dispositifs impliqués pour tester la vérité de certaines connaissances sont faillibles, ces dernières peuvent être remises en cause. Cette approche donne au travail une portée historique et met en avant la nécessité d’un regard critique.
- Principe 4 : des théories qui doivent expliquer des phénomènes observables peuvent s’appuyer de manière appropriée sur des concepts non observables.

Nous positionnons notre recherche dans **le paradigme *post*-positiviste** et, de manière plus précise, nous souscrivons aux principes du **réalisme scientifique**. Cela nous permet de dégager plusieurs points qui vont conditionner le déroulement de notre recherche et l’interprétation de nos résultats. Premièrement, nous considérons que le réel a une existence indépendante du chercheur. Ce dernier, pour capter toute sa substance, doit veiller à conserver son objectivité – et donc prendre de la distance pour finalement préserver le dualisme sujet/objet. Nous avons dès lors essayé de conserver notre objectivité dans le cadre de notre travail théorique et empirique. Par ailleurs, nous adoptons une approche hypothético-déductive, dans la mesure où nous formulons des hypothèses pour ensuite les tester et interpréter les résultats. Toutefois, la validation d’une hypothèse de recherche ne constitue pas une preuve certaine quant à l’existence d’un phénomène ou d’une relation entre deux variables. Nous considérons que la connaissance créée est circonscrite, c’est-à-dire propre à notre échantillon, et peut être remise en question par des recherches ultérieures. Enfin, en relation avec le quatrième principe, nous

travaillons sur des concepts non observables (ou variables latentes) mesurés par des indicateurs (ou items). Abordons maintenant la démarche méthodologique.

2. Positionnement méthodologique : approche quantitative

Pour avoir une vision globale de notre problématique, nous avons utilisé des techniques d'analyse qualitative et quantitative. Toutefois, l'analyse qualitative – qui était à visée exploratoire – porte sur les opportunités de premier ordre (voir premier chapitre). En d'autres termes, nous répondons à la question suivante : pourquoi le repreneur a choisi cette entreprise et pas une autre ? Notre travail quantitatif porte non pas sur l'entreprise en elle-même mais sur les déséquilibres présents sur le marché, ce qui constitue un autre objet de recherche. Dès lors, nous choisissons de présenter uniquement notre démarche quantitative. Dans un premier temps, nous expliquons comment le questionnaire de recherche a été construit et distribué. Nous présentons ensuite les échelles de mesure utilisées et terminons par la description des caractéristiques de notre échantillon.

2.1. Construction du questionnaire

Selon Gavard-Perret *et al.* (2012), il n'existe pas de procédures clairement établies conduisant avec certitude à la rédaction d'un bon questionnaire. Les auteurs soulignent toutefois la nécessité de tenir compte de quatre éléments : la formulation des questions et des réponses ainsi que l'organisation et l'administration du questionnaire.

Commençons par la **formulation des questions**. Le vocabulaire employé est familier pour le répondant ; nous avons utilisé un langage simple et défini les termes pouvant prêter à confusion (opportunité et mentorat par exemple). Nous utilisons également des termes précis et les questions sont courtes, ce qui permet de limiter le biais d'interprétation. Par ailleurs, nous avons conservé un ton neutre en veillant à ne pas suggérer de réponses dans la formulation. Enfin, toutes nos questions sont « simples », c'est-à-dire que, pour chaque question, le répondant doit donner sa position sur un seul élément. Notons également que la plupart de nos questions sont tirées d'échelles anglo-saxonnes et ont donc été traduites en français. Nous avons essayé de conserver le sens des items tout en simplifiant certaines tournures. Pour nous assurer de la qualité de ce travail, en phase de prétest, le questionnaire a été envoyé à trois doctorants du Labex Entreprendre.

Le second élément est la **formulation des réponses**. De manière générale, nous avons utilisé un mode fermé. Ce mode présente plusieurs avantages. D'une part, le fait de proposer différentes modalités permet une plus grande facilité de réponse. D'autre part, ce mode facilite

le traitement des données dans la mesure où les réponses sont directement comparables. Toutefois, l'utilisation de questions fermées réduit la liberté d'expression du répondant – et donc la richesse de la matière collectée. Par ailleurs, pour mesurer la grande majorité des concepts, nous avons utilisé une échelle de mesure, c'est-à-dire un support à partir duquel le répondant peut exprimer son opinion. Cette échelle (de Likert) est composée de cinq points, allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Le choix du nombre de points est lié au célèbre *magical number seven plus or minus two* (Miller, 1956) mais également au fait que les échelles en cinq points sont couramment utilisées dans les recherches en sciences sociales⁴⁵. Également, notre échelle est symétrique, contient un point neutre et pas de zéro. La symétrie – qui signifie que les modalités de réponses sont réparties de façon équivalente entre les deux côtés – montre que nous traitons de la même façon une opinion positive et négative. La présence d'un point neutre est également importante, notamment pour évacuer le biais de complaisance. Pour ce qui est de du zéro, la présence de ce dernier peut induire un biais ; Gavard-Perret *et al.* (2012) rappellent d'ailleurs qu'en France la note zéro a une connotation particulièrement péjorative. Nous avons donc choisi de ne pas utiliser cette valeur.

Le troisième élément est l'**organisation du questionnaire**. Pour le construire, nous avons utilisé le logiciel de sondage Eval&Go. Les nombreuses fonctionnalités de cet outil nous ont permis de construire un questionnaire propre et accessible. Toutefois, l'organisation des questions est sensible à plusieurs biais qui peuvent dégrader la qualité du questionnaire (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Nous développons ce point. Notre questionnaire est composé de quatre parties : un préambule, un corps, une fiche signalétique et une conclusion.

Commençons par le préambule. Cette partie nous permet de placer le répondant dans de bonnes dispositions. Elle permet notamment de présenter les objectifs de la recherche et le temps de réponse estimé mais également de garantir l'anonymat. Par ailleurs, ces propos liminaires ont pour objectif d'évacuer deux biais : le biais d'anxiété et le biais de stimulation par dissimulation. Le biais d'anxiété, qui pousse l'interrogé à croire que l'enquêteur cherche à évaluer sa santé mentale ou son degré de maturité intellectuelle (Gavard-Perret *et al.*, 2012), est traité par une phrase simple comme « Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses » ou encore en soulignant l'anonymat du questionnaire. Le biais de dissimulation – qui consiste à masquer les objectifs de l'enquête – n'est pas présent dans le cadre de notre recherche ; les objectifs de ce travail sont clairement énoncés.

⁴⁵ Une échelle composée de plus de 5 points aurait peut-être augmenté le taux d'abandon dans le remplissage du questionnaire.

Pour ce qui est du corps du questionnaire, nous avons segmenté en quatre thèmes⁴⁶ en incluant des phrases transitoires et très peu de questions filtres. Pour une question de logique mais également pour que l'enquête soit plus fluide, nous avons utilisé, dans chaque partie, la technique de l'entonnoir : nous commençons par des éléments généraux puis nous posons des questions plus précises. Il a été également important d'évacuer l'effet d'ordre. Ce dernier est présent quand une réponse influence la réponse aux questions suivantes. Pour réduire ce biais, nous avons mélangé certains items. Dans le corps du questionnaire, notre objectif était, dans un premier temps, de mieux connaître le repreneur et son entreprise, pour ensuite avoir un regard sur l'accompagnement et la performance.

En grande majorité, les questions sur le **profil du repreneur** sont classiques (genre, âge, niveau de diplôme, etc.). Nous avons toutefois complété en posant des questions spécifiques au contexte de la reprise (qui portent par exemple sur le nombre de reprise ou encore sur la fonction occupée avant la reprise). La partie *profil* est par ailleurs agrémentée de questions sur la personnalité. Nous mesurons cinq traits : la créativité, l'auto-efficacité, la passion au travail, la confiance en soi et la confiance interpersonnelle. Ces éléments ne sont pas utilisés dans le cadre de cette recherche doctorale ; nous avons choisi de recentrer notre travail sur les capacités entrepreneuriales et le mentorat. Toutefois, les échelles sur la personnalité ont été exploitées dans un rapport à destination du Réseau Entreprendre. La deuxième partie – qui porte sur le **profil de l'entreprise** – est composée de questions couramment utilisées dans les recherches en sciences sociales (secteur d'activité, niveau de chiffre d'affaires, nombre de salariés, etc.) et comprend également les premières questions sur l'identification des opportunités (vigilance entrepreneuriale, orientation entrepreneuriale, etc.).

La troisième partie, qui porte sur **la performance**, est composée de trois questions. Les deux premières permettent de renseigner les huit différents indicateurs de performance *au moment de la reprise et maintenant*. Nous demandons donc au repreneur de se souvenir de ces deux moments pour que nous puissions travailler sur la différence de performance, qui correspond à la variable *performance financière de la reprise*. La troisième question porte sur la satisfaction quant à la réussite du processus repreneurial. Malheureusement, pour des raisons statistiques, cette échelle de mesure n'est pas exploitée. La quatrième et dernière partie – sur **l'accompagnement entrepreneurial** – permet notamment de savoir si les repreneurs ont été accompagnés, par quelle structure et à quel moment du processus repreneurial. Ces questions

⁴⁶ Le profil du repreneur, le profil de l'entreprise, la performance de la PME et l'accompagnement entrepreneurial.

sont importantes car elles nous permettent de créer des groupes. Pour accéder au questionnaire vous pouvez consulter l'[annexe 1](#)⁴⁷ (version simplifiée) ou cliquer sur [ce lien](#).

Venons-en maintenant à l'**administration du questionnaire**. Dans notre cas, nous n'avons pas choisi les répondants ; l'enquête a été diffusée auprès des membres du Réseau Entreprendre et les données ont été collectées sur la base du volontariat, ce qui nous conduit à interpréter nos résultats avec précaution. En d'autres termes, il est possible que les repreneurs qui estiment avoir réussi aient été plus motivés que les autres à participer spontanément à notre enquête. Cela peut constituer un biais de sélection positive. Ensuite, l'enquête a été administrée par internet. Plus précisément, dans un *mail* présentant la relation entre le Labex et Réseau Entreprendre, les repreneurs devaient cliquer sur un lien qui les renvoyaient au questionnaire. Gavard-Perret *et al.* (2012) soulignent que deux biais doivent être analysés dans l'administration du questionnaire : le biais d'instrumentation et l'effet Pygmalion. Le premier – qui est lié à la qualité des échelles de mesure employées – a été évité et cela pour deux raisons. D'une part, nous utilisons, pour la grande majorité des questions, des échelles de mesure publiées dans des revues académiques classées (par le CNRS et le FNEGE). D'autre part, tout au long du questionnaire, nous avons conservé la même échelle – à savoir une échelle de Likert en 5 points. Le deuxième, l'effet Pygmalion, est lié au fait qu'un chercheur peut influencer consciemment ou inconsciemment les réponses des individus interrogés dans le sens de son hypothèse de recherche. Dans notre cas ce biais semble neutralisé car nous n'avons pas eu de contacts directs avec les répondants ; le *mail* invitant à répondre a été rédigé et envoyé par notre contact membre de Réseau Entreprendre. Vous trouverez ce document au début du questionnaire (voir lien plus haut).

Ces quelques lignes nous ont permis de présenter la construction du questionnaire d'enquête. Plus précisément, nous avons abordé la formulation des questions et des réponses ainsi que l'organisation et l'administration du questionnaire et, pour chacun de ces points, nous expliquons comment nous avons limité l'influence d'éventuels biais. Nous allons maintenant présenter nos échelles de mesure.

2.2. Présentation des échelles de mesure

Notre modèle conceptuel comprend quatre variables : la vigilance entrepreneuriale, l'orientation entrepreneuriale, l'identification des opportunités et la performance financière de

⁴⁷ Vous pouvez cliquer sur *annexe 1* pour accéder directement à l'annexe. En cliquant sur le titre de l'annexe vous reviendrez sur la page où l'annexe est citée. Notez que les renvois et le lien hypertexte fonctionnent uniquement sous Microsoft Word (Mac et Windows).

la reprise. Nous utilisons donc quatre échelles de mesure. En outre, nous avons pris de soin de sélectionner des échelles **publiées dans des revues classées** (CNRS ou FNEGE). Pour les échelles anglo-saxonnes, le travail de traduction a été réalisé avec le concours des doctorants du Labex Entreprendre. La priorité était non pas de traduire une échelle mot à mot mais de mettre en lumière tout le sens des items.

L'échelle de la vigilance entrepreneuriale, issue des travaux de **Tang, Kacmar et Busenitz (2012)**, a été publiée dans la revue *Journal of Business Venturing*. Elle comprend trois dimensions (analyse et recherche, association et connexion, et évaluation et jugement) et treize items. Pour mesurer l'orientation entrepreneuriale, nous utilisons l'échelle de **Covin et Slevin (1989)** adaptée par Thurik *et al.* (2016) dans leur étude concernant le déficit d'attention. Cette échelle, qui comprend trois dimensions (innovativité, prise de risques et proactivité) et neuf items, contient quatre items inversés (INNO3, PROA1, PROA2 et PROA3). Passons maintenant à l'identification des opportunités. Pour mesurer cette variable, nous utilisons l'échelle de **Ozgen et Baron (2007)**, reprise par Wang *et al.* (2013) dans leur étude sur les antécédents de l'identification des opportunités⁴⁸. Enfin, pour mesurer la performance financière de la PME, nous mobilisons **8 indicateurs** couramment utilisés dans les recherches en entrepreneuriat : le chiffre d'affaires, la marge, le résultat net, le niveau de capitaux propres, le niveau d'endettement, la rentabilité financière, la trésorerie et le retour sur investissement⁴⁹. Nous avons ainsi demandé aux repreneurs d'évaluer leur degré de satisfaction par rapport à ces critères au moment de la reprise et maintenant. Cela nous permet ainsi de travailler sur la *différence de situation financière* et ainsi de mesurer la performance financière de la reprise. Tous les items de notre modèle sont présentés dans le tableau ci-dessous.

⁴⁸ Dans le cadre de leur recherche, cette échelle présente un alpha de Cronbach satisfaisant (0,80). Les auteurs indiquent avoir repris l'échelle de Ozgen et Baron (2007) mais dans une version abrégée. Ozgen et Baron mesurent en effet l'identification des opportunités en utilisant six items – issus des travaux de Singh *et al.* (1999) – alors que Wang *et al.* (2013) utilisent seulement trois items, dont un inversé (IDO3). Cette différence peut expliquer le manque de fiabilité observé lors de notre analyse factorielle exploratoire.

⁴⁹ Il a été difficile de trouver une échelle de mesure récente, publiée dans une revue classée et adaptée au contexte de la reprise de PME par un tiers. Nous avons donc choisi de mesurer la performance grâce à des indicateurs couramment utilisés. Notons que notre variable *performance financière de la reprise* ne pose aucun problème lors des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires.

Tableau 10. Les échelles de mesure de notre modèle

Vigilance entrepreneuriale (Tang et al., 2012)	
Analyse et recherche (1)	J'échange fréquemment avec d'autres personnes pour acquérir de nouvelles informations
Analyse et recherche (2)	Je suis toujours attentif aux nouvelles idées d'affaires quand je recherche des informations
Analyse et recherche (3)	Je lis régulièrement les journaux ou autres publications de mon secteur pour acquérir de nouvelles informations
Analyse et recherche (4)	Je navigue sur internet chaque jour
Analyse et recherche (5)	Je suis avide d'informations
Analyse et recherche (6)	Je recherche toujours activement de nouvelles informations
Association et connexion (1)	Je vois des liens entre des informations apparemment non reliées
Association et connexion (2)	Je suis doué pour établir des liens entre les informations
Association et connexion (3)	Je vois souvent des connexions entre des domaines d'informations auparavant déconnectés
Évaluation et jugement (1)	J'ai une bonne intuition pour identifier les opportunités
Évaluation et jugement (2)	Je peux distinguer les opportunités profitables des opportunités non profitables
Évaluation et jugement (3)	J'ai un don pour distinguer les opportunités à forte valeur ajoutée
Évaluation et jugement (4)	Face à de multiples opportunités, je suis capable de sélectionner les meilleures
Orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1989)	
Innovation (1)	J'ai introduit et privilégié beaucoup d'innovations produits/services
Innovation (2)	J'ai lancé beaucoup de nouvelles lignes de produits/services
Innovation (3)	J'ai fait des changements mineurs dans les lignes de produits/services (item inversé)
Prise de risques (1)	J'ai tendance à fortement favoriser les projets très risqués (avec des chances de retour très élevées)
Prise de risques (2)	Je favorise des actions audacieuses et variées pour atteindre les objectifs de l'entreprise
Prise de risques (3)	J'adopte généralement une posture audacieuse et agressive pour maximiser la probabilité d'exploiter des opportunités potentielles
Proactivité (1)	Je suis très rarement le premier à introduire de nouveaux produits/services ou techniques de gestion par rapport à mes concurrents (item inversé)
Proactivité (2)	Je réponds généralement aux actions des concurrents plutôt que de les anticiper (item inversé)
Proactivité (3)	J'ai tendance à suivre les concurrents pour m'adapter au marché plutôt qu'à anticiper (item inversé)
Identification des opportunités (Ozgen et Baron, 2007)	
Identification des opportunités (1)	Pendant mes activités quotidiennes, je vois des opportunités d'affaires partout
Identification des opportunités (2)	J'ai une vigilance particulière à l'égard des opportunités d'affaires

Identification des opportunités (3)	Je ne vois pas naturellement le potentiel des nouvelles opportunités d'affaires (item inversé)
Performance financière de la reprise	
Différence de trésorerie	Différence de chiffre d'affaires
Différence de rentabilité financière	Différence de marge
Différence de marge	Différence de résultat net
Différence de résultat net	Différence de capitaux propres
Différence de chiffre d'affaires	Différence d'endettement
Différence de retour sur investissement	Différence de rentabilité financière
Différence de capitaux propres	Différence de trésorerie
Différence de niveau d'endettement	Différence de retour sur investissement

2.3. Présentation de notre échantillon

Pour diffuser le questionnaire de recherche en juillet 2016, nous avons tissé un partenariat avec le Réseau Entreprendre. Cette relation a été engagée dès la première année de thèse – et nous a permis, dans un premier temps, de collecter nos données qualitatives. Après avoir construit le questionnaire, ce dernier a été envoyé à notre contact pour validation. La diffusion auprès des 1217 repreneurs du Réseau Entreprendre a ensuite été réalisée par notre contact, ce qui a clairement contribué à augmenter le taux de réponse (29,6 %) dans la mesure où cette personne était connue des membres. Le questionnaire a également été diffusé auprès de deux autres réseaux : le CRA (réseau Cédants et Repreneurs d’Affaires) et la CCI de Montpellier (Chambre de Commerce et d’Industrie). Notons toutefois que la grande majorité des répondants est issue du Réseau Entreprendre.

Au total, **310⁵⁰ repreneurs ont rempli le questionnaire en ligne** (avec un temps de réponse moyen de 17 minutes), et 65 % des personnes interrogées ont répondu dès la première semaine. Cela souligne la grande réactivité des participants et réduit considérablement l’effet lié au biais du non-répondant. Notre échantillon rassemble 276 hommes (89,6 %) et 32 femmes (10,4 %). L’âge moyen des répondants est de 47,7 ans, le plus jeune ayant 30 ans et le plus âgé, 64 ans. Le groupe démographique le plus représenté est très nettement celui des hommes de 41 à 50 ans. En grande majorité, les repreneurs de notre échantillon sont diplômés (94,8 %) ; 91,6 % ont au moins le baccalauréat et les deux tiers (70,2 %) ont un diplôme équivalent ou supérieur à Bac +4/5. La quasi-totalité des répondants (98,7 %) était en emploi avant la reprise. Parmi les emplois précédemment occupés, la profession de cadre est très nettement la plus représentée (75,5 %) mais la proportion de dirigeants est également importante (21,0 %). Selon la nomenclature agrégée de l’INSEE, trois secteurs d’activités sont particulièrement représentés : l’agriculture (35,2 %), les activités industrielles (26,6 %)⁵¹ et les autres activités de services (17,1 %)⁵². Nous remarquons également que la majorité des entreprises reprises sont des petites entreprises (PE) au sens de l’UE⁵³ (60,8 %). Le reste, soit plus d’un tiers de notre échantillon (39,2 %), est constitué de micro-entreprises (TPE). Par ailleurs, la majorité des entreprises

⁵⁰ En réalité, 360 personnes ont rempli le questionnaire. Toutefois, le fait de travailler exclusivement sur la reprise par un tiers nous permet d’exploiter un échantillon de 310 répondants.

⁵¹ Les activités industrielles comprennent notamment la production et la distribution d’eau ainsi que l’assainissement et la gestion des déchets.

⁵² Les autres activités de services comprennent la réparation d’ordinateurs et de biens personnels et domestiques ainsi que diverses activités de services à la personne.

⁵³ Recommandation du 6 mai 2003 (2003/361/CE).

dégage un chiffre d'affaires supérieur à 1000 k€ (65,2 %) alors que pour près d'un tiers de notre échantillon (26,3 %) ce dernier est compris entre 500 k€ et 1000 k€.

La quasi-totalité des répondants (92,9 %) reprend une entreprise pour la première fois. Seuls 22 repreneurs, soit 7,1 % des répondants, indiquent avoir déjà eu une expérience en la matière. Par ailleurs, tous les repreneurs de notre échantillon sont des tiers, ce qui signifie qu'ils n'avaient aucun lien concret avec l'entreprise avant le processus repreneurial⁵⁴. Enfin, au moment de l'enquête, la majorité des répondants avaient repris depuis 4,28 ans en moyenne. La reprise la plus récente avait moins de 2 ans et la plus ancienne, 15 ans. Ainsi, pour la grande majorité des repreneurs de notre échantillon (64,9 %), la reprise est récente et date de moins de 5 ans.

La grande majorité des répondants (89,9 %) a été accompagnée par une structure et, pour les trois quarts de notre échantillon (74,9 %), cet accompagnement a été réalisé par Réseau Entreprendre. En outre, 71,6 %⁵⁵ des repreneurs ont été accompagnés par un mentor. Parmi eux, 39,7 % ont été accompagnés avant la reprise et 60,3 % après. Nous remarquons ainsi que l'accompagnement en amont du processus repreneurial est bien moins fréquent que l'accompagnement en aval. Notons également que 39,7 % des repreneurs n'ont pas été accompagnés par un mentor. Au cours de l'année écoulée, les repreneurs ont presque tous (90,0 %) identifié une ou plusieurs opportunités d'affaires. En moyenne, ils estiment leur nombre à 6,2 au cours de la dernière année. Sur ce nombre, 4,8 opportunités ont été exploitées ou sont en cours d'exploitation, soit un taux d'exploitation moyen de 67,6 %.

⁵⁴ Notre échantillon de départ comprenait les trois modes de reprise (par un tiers, par un enfant et par un salarié) mais, par rapport à notre objet d'étude, nous avons choisi de privilégier exclusivement la reprise par un tiers (ou externe).

⁵⁵ Ce pourcentage est calculé pour $n = 278$. Effectivement, 30 répondants n'ont pas rempli le questionnaire en entier. En conséquence, sous PLS, nous travaillons sur un échantillon de 278 repreneurs.

Conclusion de la section 1

Dans un premier temps, nous présentons notre positionnement épistémologique et méthodologique. En matière d'épistémologie, nous souscrivons aux principes du paradigme *post*-positiviste, et plus précisément à ceux du réalisme scientifique. Ensuite, en matière de méthodologie, nous présentons notre démarche quantitative. Pour collecter nos données, nous avons construit un questionnaire, grâce au logiciel Éval&Go, et avons pris appui sur les recommandations de Gavard-Perret *et al.* (2012). Notre modélisation comprend quatre variables : vigilance entrepreneuriale (Tang *et al.*, 2012), orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1989), identification des opportunités (Ozgen et Baron, 2007) et performance financière de la reprise (8 indicateurs). Pour mesurer ces variables, nous avons choisi, en grande majorité, des échelles publiées récemment dans des revues classées. Nous avons finalement collecté 310 questionnaires.

À RETENIR

- Nous souscrivons aux principes du *post*-positivisme, et plus précisément à ceux du réalisme scientifique.
- Nous utilisons une logique hypothético-déductive, c'est-à-dire que nous formulons des hypothèses qui sont ensuite testées.
- Pour tester ces hypothèses, nous réalisons une étude quantitative.
- Notre questionnaire comprend quatre parties et il a été construit de façon à minimiser les principaux biais.
- Nous utilisons les échelles de Tang *et al.* (2012), Covin et Slevin (1989) et Ozgen et Baron (2007).
- Notre mesure de la performance comprend huit indicateurs (ou items).
- Notre échantillon est composé de 310 entrepreneurs en majorité accompagnés par Réseau Entreprendre.
- En ce qui concerne le mentorat, nous obtenons les échantillons suivants :
 - Accompagnement avant la reprise : 79
 - Accompagnement après la reprise : 120
 - Pas de mentorat : 79

SECTION 2. VÉRIFICATION DE LA QUALITÉ DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES ANALYSES FACTORIELLES EXPLORATOIRES

Dans un premier temps, en utilisant le logiciel SPSS 25, nous montrons que les valeurs manquantes et aberrantes sont peu nombreuses. Ensuite, nous soulignons que la variabilité et les écarts à la normalité des variables sont bons. Nous validons enfin notre modèle grâce à une analyse factorielle exploratoire.

1. Examen des valeurs manquantes et aberrantes

Le traitement des valeurs manquantes est important car, si ces dernières ne sont pas renseignées ou mal traitées, elles peuvent biaiser le calcul des moyennes et écarts-types, ce qui fausse les analyses à venir⁵⁶. La présence de valeurs manquantes dans un jeu de données à plusieurs sources : les participants peuvent accidentellement oublier une question ou tout simplement choisir de ne pas répondre (Field, 2015). Notre jeu de données contient des valeurs manquantes. Ces dernières ont été recherchées, déclarées et codées avec la valeur -99⁵⁷. Par ailleurs, l'examen de leur fréquence montre qu'elles ne sont pas trop nombreuses dans le jeu de données, c'est-à-dire – de manière générale – inférieures à 10 % pour chaque item, avec une moyenne de 7,91 % ([annexe 2](#)).

Posons maintenant notre attention sur les valeurs extrêmes (ou aberrantes) afin de vérifier, comme pour les valeurs manquantes, que le calcul des statistiques n'est pas biaisé en amont. Pour traiter ces valeurs, nous générons un graphique – et plus précisément une boîte à moustache. Une valeur est dite extrême quand elle se situe à plus de 3 longueurs de boîte à partir de la bordure inférieure ou supérieure. La variable *performance financière de la reprise* contient deux valeurs extrêmes, en l'occurrence les observations 207 et 252. La première apparaît dans les boîtes à moustache ([annexe 3](#)), tandis que la seconde est mise en lumière grâce à l'examen des résidus standardisés⁵⁸. Nous savons maintenant que, statistiquement, ces valeurs peuvent être supprimées. Maintenant, comment justifier cette suppression indépendamment de l'approche statistique ? Revenons sur notre jeu de données. Nous remarquons que, pour l'observation 207 – et uniquement pour cette observation –, les indicateurs de différence de

⁵⁶ Notons, avant de commencer, que l'apurement de notre jeu de données a été réalisé sous Excel puis le fichier porté sous SPSS 25. Après la déclaration des variables, des composites ont été créés pour les variables d'échelle (en utilisant la moyenne des items composant cette échelle).

⁵⁷ Nous choisissons ce chiffre (-99) car il est couramment utilisé et très éloigné des autres valeurs de recodage. Cela permet d'éviter toute confusion.

⁵⁸ Pour l'observation 207, la valeur du résidu standardisé est égale à -3,81 ; elle est égale à 3,43 pour l'observation 252. Un résidu strictement supérieur à 3 en valeur absolu est considéré comme aberrant (ou extrême).

performance sont tous égaux à -4, ce qui signifie que la reprise a été clairement un échec. La tendance est la même pour l'observation 252 : six indicateurs sont égaux à -4 et deux à -2. En vertu de tous ces éléments, nous choisissons de supprimer les observations 207 et 252⁵⁹. Nous disposons maintenant d'un échantillon composé de **308 observations**. Nous allons maintenant vérifier la variabilité et les écarts à la normalité des variables indépendantes.

2. Variabilité et écart à la normalité des variables indépendantes

Pour vérifier la variabilité et la normalité des variables, nous utilisons les éléments suivants : moyenne et écart-type, coefficient de variation, coefficient d'asymétrie et d'aplatissement et leurs ratios coefficient/erreur standard. Le tableau suivant présente ces éléments pour les trois variables indépendantes de notre modèle : vigilance entrepreneuriale, orientation entrepreneuriale et identification des opportunités.

⁵⁹ Attention au décalage de cellule après une suppression. Quand nous supprimons l'observation 207, l'observation 252 devient l'observation 251.

Tableau 11. Distribution des variables indépendantes⁶⁰

	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Asymétrie	Erreur standard d'asymétrie	Asym./ES	Kurtosis	Erreur standard de Kurtosis	Kurto./ES
Analyse et Recherche (1)	4,20	0,782	18,6 %	-1,022	0,144	-7,12	1,332	0,286	4,65
Analyse et Recherche (2)	4,25	0,635	15,0 %	-0,508	0,144	-3,53	0,523	0,287	1,82
Analyse et Recherche (3)	3,54	1,013	28,6 %	-0,323	0,144	-2,25	-0,637	0,287	-2,22
Analyse et Recherche (4)	3,68	1,074	29,2 %	-0,533	0,144	-3,71	-0,420	0,287	-1,46
Analyse et Recherche (5)	3,92	0,887	22,6 %	-0,538	0,144	-3,74	-0,243	0,287	-0,85
Analyse et Recherche (6)	3,73	0,921	24,7 %	-0,336	0,144	-2,33	-0,441	0,287	-1,54
Association et Connexion (1)	3,43	0,965	28,1 %	-0,243	0,144	-1,69	-0,354	0,287	-1,24
Association et Connexion (2)	3,36	0,912	27,2 %	-0,160	0,144	-1,11	-0,105	0,287	-0,36
Association et Connexion (3)	3,20	0,941	29,4 %	-0,043	0,144	-0,30	-0,306	0,287	-1,07
Évaluation et Jugement (1)	3,62	0,826	22,8 %	-0,363	0,144	-2,52	0,188	0,287	0,66
Évaluation et Jugement (2)	3,58	0,811	22,7 %	-0,434	0,144	-3,02	0,461	0,287	1,61
Évaluation et Jugement (3)	3,14	0,888	28,3 %	0,031	0,144	0,22	0,056	0,287	0,19
Évaluation et Jugement (4)	3,52	0,770	21,9 %	-0,411	0,144	-2,86	0,649	0,287	2,26
Innovativité (1)	3,38	1,001	29,7 %	-0,354	0,142	-2,49	-0,458	0,284	-1,61
Innovativité (2)	3,02	1,047	34,6 %	-0,023	0,142	-0,16	-0,596	0,284	-2,10
Innovativité (3)	3,03	1,143	37,8 %	0,251	0,142	1,76	-1,002	0,284	-3,53
Prise de risques (1)	2,36	0,932	39,5 %	0,293	0,142	2,06	-0,417	0,284	-1,47
Prise de risques (2)	3,15	0,987	31,4 %	-0,191	0,142	-1,34	-0,614	0,284	-2,16
Prise de risques (3)	2,83	0,969	34,3 %	-0,032	0,142	-0,22	-0,559	0,284	-1,97
Proactivité (1)	3,49	0,985	28,2 %	-0,191	0,142	-1,34	-0,660	0,284	-2,33
Proactivité (2)	3,70	0,897	24,2 %	-0,553	0,142	-3,88	0,120	0,284	0,42
Proactivité (3)	3,85	0,950	24,7 %	-0,661	0,142	-4,65	0,026	0,284	0,09
Identification des opportunités (1)	3,14	1,049	33,4 %	-0,252	0,150	-1,68	-0,518	0,299	-1,73
Identification des opportunités (2)	3,93	0,828	21,1 %	-0,881	0,150	-5,86	1,201	0,299	4,01
Identification des opportunités (3)	4,00	0,843	21,1 %	-0,733	0,150	-4,88	0,545	0,299	1,82

⁶⁰ Les valeurs en gras indiquent une variabilité un peu trop faible (Coefficient de variation) ou des écarts importants à la normalité (Ratios Asym./ES et Kurto./ES).

Sur une échelle de Likert en 5 points, pour une distribution normale, la moyenne doit être aux alentours de 3,00 avec un écart-type de 1,00. De manière générale, les moyennes de tous les items sont supérieures à 3,00 sinon proches de cette valeur. Cependant, certains écarts-types sont clairement éloignés de 1,00 ce qui suggère un manque de variabilité des réponses. Pour analyser ce point plus en détail, nous posons notre attention sur le coefficient de variation. Ce dernier doit être au moins égal à 25 % – pour une échelle en 5 points. Dans notre cas, les coefficients de variation oscillent entre 21 et 39 % ce qui atteste d’une variabilité bonne, voire très bonne. Seuls les items *Analyse et Recherche (1)* et *Analyse et Recherche (2)* présentent des coefficients de variation respectivement égaux à 18,6 % et 15,0 %. Ces deux items, qui ont des moyennes particulièrement élevées et des écarts-types relativement faibles, présentent ainsi une variabilité un peu faible.

Poursuivons notre analyse avec l’examen des coefficients de symétrie (*skewness*) et d’aplatissement (*kurtosis*). Le coefficient de symétrie mesure l’asymétrie d’une distribution. Il doit être inférieur à 1 en valeur absolue sinon proche de 0 ; un *skewness* égal à 0 signifie que les valeurs sont les mêmes de part et d’autre du centre de la distribution (Carricano *et al.*, 2010). Le coefficient d’aplatissement (ou *kurtosis*) permet de mesurer le relief ou la platitude d’une courbe (*Ibid.*). Il doit être inférieur à 1,5 et une valeur de *kurtosis* égale à 0 signifie que la distribution est normale⁶¹, c’est-à-dire ni aplatie (*kurtosis* positif) ni pointue (*kurtosis* négatif)⁶². Tous les coefficients de symétrie sont inférieurs à 1 en valeur absolue sinon très proche de cette valeur⁶³. Maintenant, comment savoir si cet écart est acceptable ? Pour cela nous examinons le ratio *Skewness* /Erreur standard. Si ce ratio est supérieur à 3 (en valeur absolue), cela indique un écart à la normalité important ; l’écart est considéré comme très important s’il est supérieur à 5. Dans notre cas, cinq items présentent un écart à la normalité important ; cet écart est considéré comme très important pour quatre items.

Examinons maintenant le coefficient d’aplatissement ou *kurtosis*. Toutes les valeurs sont strictement inférieures à 1,5, ce qui est satisfaisant. En ce qui concerne le ratio *Kurtosis*/erreur standard, ce dernier est supérieur à 3 (en valeur absolue) pour seulement trois items. En conclusion, nous pouvons affirmer que les variables indépendantes présentent une bonne variabilité. Certains items présentent toutefois un écart à la normalité (important ou très

⁶¹ Obtenir une distribution parfaitement normale (c’est-à-dire avec un *kurtosis* et un *skewness* égaux à 0) est extrêmement improbable. Ainsi, nous ne cherchons pas une distribution normale, mais une distribution qui ne s’éloigne pas trop de la normalité.

⁶² Pour générer les coefficients de *skewness* et de *kurtosis*, dans un premier temps, nous cliquons sur *Analyses, Statistiques descriptives* et *Descriptives*. Nous faisons ensuite glisser les items concernés dans le rectangle *Variables* et, dans *Options*, nous cochons *Kurtosis* et *Asymétrie*.

⁶³ Notons toutefois une légère asymétrie à gauche en ce qui concerne l’item *Analyse et Recherche (1)*.

important) mais cela ne pose pas de problèmes car SmartPLS⁶⁴ – le logiciel que nous allons utiliser pour notre modélisation en équations structurelles – n'exige pas la normalité des données. Venons-en maintenant à la distribution de notre variable dépendante.

3. Variabilité et écart à la normalité de la variable dépendante

Notre variable dépendante est la *Performance financière de la reprise*. Elle a été calculée de la façon suivante : situation financière actuelle – situation financière au moment de la reprise⁶⁵. Le tableau suivant présente la variabilité et les écarts à la normalité de cette variable.

⁶⁴ PLS signifie *Partial Least Squares*. Pour désigner le logiciel nous employons les termes SmartPLS ou PLS.

⁶⁵ Dans la mesure où la performance financière de la reprise correspond à une différence, sur une échelle de Likert, elle peut prendre une valeur comprise entre -4 et +4 (soit 9 points) – avec 0 comme valeur centrale. Si l'on emploie un codage de 1 à 9, la valeur centrale est 5. Pour calculer le coefficient de variation, nous divisons donc l'écart-type par la moyenne plus 5.

Tableau 12. Distribution de la variable *Performance financière de la reprise*

	Moyenne	Écart-type	Coefficient de variation	Asymétrie	Erreur standard d'asymétrie	Asym./Erreur standard	<i>Kurtosis</i>	Erreur standard de <i>Kurtosis</i>	<i>Kurto./Erreur standard</i>
Différence de trésorerie	-0,01	1,523	30,5 %	-0,079	0,145	-0,55	0,648	0,289	2,24
Différence de rentabilité fin.	0,11	1,318	25,8 %	0,106	0,145	0,73	1,102	0,289	3,82
Différence de marge	0,27	1,350	25,6 %	0,000	0,145	0,00	0,519	0,289	1,80
Différence de résultat net	0,21	1,520	29,2 %	-0,070	0,145	-0,48	0,240	0,289	0,83
Différence de chiffre d'affaires	0,17	1,304	25,2 %	0,030	0,145	0,20	1,302	0,289	4,51
Différence de retour sur invest.	0,10	1,129	22,1 %	0,072	0,145	0,50	1,828	0,289	6,33
Différence de capitaux propres	0,05	1,240	24,6 %	0,108	0,145	0,75	1,804	0,289	6,25
Différence de niveau d'endett.	-0,23	1,271	26,6 %	0,317	0,145	2,19	1,636	0,289	5,67

Nous remarquons que la variabilité de tous les indicateurs est bonne, voire très bonne. Par ailleurs, le ratio asymétrie/erreur standard est toujours inférieur à 3, ce qui souligne une absence de problèmes en matière de normalité – sur un axe vertical. Le ratio *Kurtosis*/erreur standard est quant à lui supérieur à 3 pour deux items et à 5 pour trois items, ce qui atteste d'écart à la normalité important, voire très important. En résumé, de manière générale, les items de notre variable dépendante présentent une bonne variabilité. Certains présentent toutefois des écarts à la normalité mais cela ne pose pas de problèmes car le logiciel PLS tolère ces écarts. Nous présentons maintenant les analyses factorielles exploratoires.

4. Présentation des analyses factorielles exploratoires

Notre objectif est de valider notre modèle de mesure. Pour cela, nous utilisons la méthodologie de Field (2015, p. 684) et déclinons notre approche en trois étapes : les vérifications initiales, les analyses principales et une analyse complémentaire. La première étape – qui comprend des tests KMO ainsi que des tests de sphéricité de Bartlett – permet notamment de vérifier que les données sont factorisables ; la seconde conduit à dégager des composantes ; enfin, l'analyse complémentaire consiste à analyser la fiabilité des construits.

4.1. Vérifications initiales : test KMO et test de sphéricité de Bartlett

Pour mener à bien ces premières vérifications, nous réalisons deux tests : le test KMO et le test de sphéricité de Bartlett⁶⁶. La valeur du test KMO varie entre 0 et 1. Une valeur de 0 indique que l'analyse factorielle est susceptible d'être inappropriée ; une valeur de 1 indique que l'analyse factorielle va mettre en avant des facteurs distincts et fiables (Field, 2015). Field (2015, p. 685) fournit un guide pour interpréter cet indice. La valeur doit être strictement supérieure à 0,50. Nous obtenons les données suivantes.

Tableau 13. Indices KMO

Variables	Indices KMO
Vigilance entrepreneuriale	0,845
Orientation entrepreneuriale	0,671
Identification des opportunités	0,517
Performance financière de la reprise	0,902

⁶⁶ Le test KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) va nous permettre de savoir si notre jeu de données autorise une analyse factorielle ; le test de sphéricité de Bartlett permet quant à lui de savoir si les corrélations entre les items sont significativement différentes de 0 – ce qui est important quand on souhaite mettre en évidence des facteurs.

De manière générale, nous remarquons que **les indices KMO sont satisfaisants**⁶⁷. Toutefois, l'indice pour la variable *identification des opportunités* est misérable, pour reprendre le terme de Hutcheson et Sofroniou. Pour donner plus de précision quant à cet indice, nous générons une matrice des corrélations anti-image. Cette dernière nous apprend que le KMO de l'item *Identification des opportunités (2)* est particulièrement faible (0,511). Malgré cela, pour l'instant, nous ne supprimons aucun item et attendons de voir comment se comporte cette variable lors des prochains traitements⁶⁸. Avec le test KMO, nous avons montré que nos données sont factorisables. Maintenant, nous allons analyser les corrélations entre les variables. Pour cela, nous utilisons le test de sphéricité de Bartlett. Si le test est significatif ($p < 0,05$), cela montre que les corrélations entre les items d'une variable sont toujours significativement différentes de 0. Nous obtenons les données suivantes.

Tableau 14. Tests de sphéricité de Bartlett

	Khi-carré approximé	DDL ⁶⁹	<i>p</i>
Vigilance entrepreneuriale	1816,418	78	0,000
Orientation entrepreneuriale	763,583	36	0,000
Identification des opportunités	44,349	3	0,000
Performance financière de la reprise	1400,293	28	0,000

Pour toutes les variables de notre modèle, **le test de sphéricité de Bartlett est significatif**⁷⁰. Par conséquent, les corrélations entre les items sont significativement différentes de 0. Field (2015) relativise toutefois la pertinence de ce test : *“As I mentioned before, given the large sample sizes usually used in factor analysis this test will almost certainly be significant”* (p. 695). Le test de sphéricité de Bartlett est très sensible à la taille de l'échantillon. En d'autres termes, avec de grands échantillons, ce test est presque toujours significatif, même si les corrélations entre les items sont en réalité très faibles (Field, 2015). Field ajoute : *“Bartlett's test of sphericity will usually be significant; if it's not you've got a disaster on your hands”* (p. 696). Nous sommes donc satisfaits : notre jeu de données n'est pas un désastre ! Dans le cadre de cette partie, nous avons montré que nos données sont factorisables (test KMO) et que les

⁶⁷ La vérification des indices KMO est présentée en [annexe 4](#).

⁶⁸ Rappelons un point important. Nous pouvons choisir entre deux postures : la première consiste à supprimer des items pour avoir les meilleurs indices possibles ; le primat est ici donné à la puissance statistique. La seconde consiste à privilégier le sens. La suppression d'un item – même si elle augmente la valeur d'un indice – dégrade la validité de contenu d'une échelle, c'est-à-dire sa signification. **Dans notre cas, la priorité est de conserver le sens.** Par conséquent, nous supprimons des items *si et seulement si* cela est absolument nécessaire.

⁶⁹ DDL signifie Degré de liberté.

⁷⁰ La vérification du test de sphéricité de Bartlett est présentée en [annexe 5](#).

corrélations entre les items sont significativement différentes de 0 (test de sphéricité de Bartlett). Nous passons maintenant à la deuxième étape, à savoir les analyses principales.

4.2. Analyses principales : extraction des composantes

La deuxième étape – qui consiste en une analyse factorielle exploratoire⁷¹ – doit nous amener à extraire des composantes. Pour cela, nous utilisons la méthode qui, basée sur la variance totale des indicateurs, correspond à la méthode PLS : l’analyse en composantes principales ou ACP. Cette méthode permet de synthétiser les données, et plus précisément de dégager des composantes qui expliquent une part prépondérante de la variance totale. Comment définir une composante ? Pour Field (2015), elle représente un groupe de variables qui sont fortement corrélées les unes aux autres. Prenons un exemple. Nous allons générer une matrice des corrélations (tableau 15) en utilisant une dimension de la vigilance (association et connexion) et une dimension de l’orientation entrepreneuriale (prise de risques). Nous devons normalement mettre en avant deux composantes. Autrement dit, il est attendu que les trois items de la dimension *association et connexion* soient fortement corrélés entre eux (premier facteur) et peu corrélés aux items mesurant la prise de risques (second facteur).

Tableau 15. Exemple de matrice des corrélations

	A et C (1)	A et C (2)	A et C (3)	Prise de risques (1)	Prise de risques (2)	Prise de risques (3)
A et C ⁷² (1)	1	,734**	,647**	,146*	0,111	,149*
A et C (2)		1	,762**	,127*	0,082	,200**
A et C (3)			1	,123*	,122*	,176**
Prise de risques (1)				1	,459**	,373**
Prise de risques (2)					1	,617**
Prise de risques (3)						1

Les cases grisées mettent clairement en avant deux groupes de corrélations (ou deux composantes)⁷³. Maintenant, nous savons qu’une composante est un groupe d’items qui entretiennent une forte corrélation – ce qui, au passage, met en lumière tout l’intérêt du test de sphéricité de Bartlett. Dès lors, si nous arrivons à extraire des composantes, à partir de quel moment pouvons-nous qualifier ces composantes de *principales* ? Autrement dit, comment

⁷¹ Carricano *et al.* (2010) rappellent que, pour réaliser une analyse factorielle exploratoire, il faut un minimum de 5 observations par items. Nous utilisons 33 items ; il est donc attendu que le nombre d’observations soit au moins égal à 165. Nous en avons 278, ce qui est nettement supérieur.

⁷² A et C signifie Association et connexion.

⁷³ Ici, il existe une corrélation entre les items *association et connexion* et *prise de risques*. Pour que l’existence des deux groupes soit encore plus marquée, il aurait été intéressant de prendre deux dimensions non corrélées.

savoir si une composante explique une part importante de variance ? Pour cela, nous utilisons **le critère de Kaiser** (option par défaut sous SPSS). Ce dernier recommande de retenir toutes les composantes avec une valeur propre supérieure ou égale à 1. L'idée principale est que la valeur propre représente la part de variance expliquée par une composante, et une valeur propre supérieure ou égale à 1 représente une part substantielle de variance (Field, 2015, p. 677).

Vient maintenant la question du nombre de composantes à extraire. Rappelons un point : une composante est un groupe d'items fortement corrélés entre eux. Dès lors, il est attendu autant de composantes que de variables dans notre modélisation⁷⁴. Pour notre modélisation complète, nous utilisons huit variables ; il est donc attendu une solution factorielle comprenant huit composantes. Une fois que les composantes ont été identifiées, il faut savoir comment sont répartis les items – c'est-à-dire déterminer à quelle composante est associé chaque item. Pour cela, nous allons examiner la variance. Pour chaque item, la variance totale a deux parties : la variance commune (ou communalité) et la variance aléatoire⁷⁵ (appelée également *erreur*). Dans une analyse factorielle, seule la variance commune nous intéresse ; dès lors, nous devons estimer la valeur des communalités. Cette dernière – qui correspond à la proportion de variance expliquée par un item – doit être au moins égale à 0,5 pour deux raisons. Premièrement, on estime qu'au moins 50 % de la variance d'un item doit être commune (ou, pour le dire autrement, que la variance aléatoire ne doit pas être supérieure à 50 %)⁷⁶. Deuxièmement, chaque communalité est associée à une composante, et la variance totale expliquée par cette composante (c'est-à-dire la moyenne des communalités) doit être au moins égale à 50 %. Ce seuil de 0,5 reste toutefois indicatif. Si Carricano *et al.* (2010) préconisent d'éliminer les communalités inférieures à 0,5, Field a un raisonnement plus nuancé. L'auteur met en avant les travaux de Stevens et souligne que le caractère significatif d'une communalité dépend de la taille de l'échantillon (Field, 2015, p. 681). Dans notre cas, en sachant que notre échantillon est composé de 308 observations, nous devons considérer qu'une communalité aux alentours de 0,298 est significative. De manière générale, Stevens recommande de conserver une communalité supérieure à 0,4. Evrard *et al.* (2009) vont dans le même sens⁷⁷. **Nous conservons donc les communalités supérieures ou égales à 0,40.** Maintenant, quand nous réalisons une

⁷⁴ Par exemple, la vigilance entrepreneuriale est composée de trois dimensions. La solution factorielle, pour ce construit, doit donc être composée de trois composantes. Autrement dit, les items de chaque dimension doivent être fortement corrélés entre eux – et peu corrélés aux autres dimensions – pour former trois composantes distinctes.

⁷⁵ On parle de variance aléatoire car elle ne peut pas, de façon fiable, être attribuée à une mesure (Field, 2015).

⁷⁶ Un item qui contient uniquement de la variance commune aura une communalité égale à 1 ; si cet item contient uniquement de la variance aléatoire la communalité sera égale à 0.

⁷⁷ Ils classent les communalités selon trois grandeurs : moyennes ($0,40 < x < 0,65$), bonnes ($0,65 < x < 0,80$) et excellentes ($> 0,80$).

analyse factorielle, il est possible que certains items soient corrélés, de manière à peu près égale, à plusieurs composantes. Dans ce cas, l'interprétation est difficile ; il est donc nécessaire d'utiliser une rotation. L'idée de la rotation est simple : maximiser les corrélations sur une seule composante pour mieux discriminer les axes. Il existe deux types de rotation : orthogonale (*varimax*, *quartimax* et *equamax*) et oblique (*direct oblimin* et *promax*). Field (2015) préconise d'utiliser la rotation orthogonale *Varimax*. Nous suivons ce conseil.

Nous allons maintenant lancer une analyse factorielle. La première sortie SPSS présente les valeurs propres associées à chaque facteur avant extraction, après extraction et après rotation. Avant extraction, le logiciel SPSS a identifié 33 composantes – soit autant de composantes que d'items. Sur les 33 composantes extraites, l'application du critère de Kaiser conduit à en conserver huit, ce qui est une bonne nouvelle car notre modélisation est composée de huit variables. Les composantes 1 et 2 expliquent respectivement 22,01 et 12,33 % de la variance. Les autres composantes présentent un pourcentage plus modeste (strictement inférieur à 10). Notons par ailleurs que les huit composantes expliquent plus de 50 % de la variance initiale (65,48 %), ce qui est satisfaisant ([annexe 6](#)). Examinons maintenant les communalités ([annexe 7](#)). De manière générale, toutes les communalités ont une valeur strictement supérieure à 0,40 – avec une valeur maximale de 0,824 et une moyenne de 0,655⁷⁸. Un item présente toutefois une valeur strictement inférieure à 0,40 (0,383) : identification des opportunités (3). Cela suggère, pour cette variable, l'existence d'une autre composante. Pour le moment, nous ne procédons à aucune suppression et attendons de voir comment se comporte cet item dans les analyses ultérieures.

Après avoir extrait les composantes et montré que les communalités sont satisfaisantes, nous allons examiner la structure factorielle de nos variables – et plus précisément comment les items se répartissent sur les composantes. Dans la mesure où nous utilisons des échelles publiées, nous connaissons la structure factorielle attendue⁷⁹. **De manière générale, la structure factorielle est bonne** ([annexe 8](#)). Nous posons toutefois notre attention sur trois variables : *Analyse et recherche*, *Évaluation et jugement* et *Identification des opportunités*. La variable *Analyse et recherche* comprend 6 items. Les items 3, 4, 5 et 6 sont fortement (et uniquement) corrélés à la composante 3. Par ailleurs, les items 1 et 2 sont quant à eux problématiques : ils sont corrélés, à peu près dans les mêmes proportions, aux composantes 2, 3 et 8. Cela nous

⁷⁸ Notons que le critère de Kaiser est adapté quand n est supérieur à 250 et que la moyenne des communalités est supérieure à 0,6 (Field, 2015).

⁷⁹ 3 composantes pour la vigilance, 3 composantes pour l'orientation entrepreneuriale, 1 composante pour l'identification des opportunités et 1 composante pour la performance financière de la reprise (car nous mesurons uniquement la performance *financière*).

conduit, dans un premier temps, à supprimer l’item 1⁸⁰. Après cette suppression, l’item 2 est toujours problématique. Nous le supprimons. La variable *Analyse et recherche* présente maintenant une structure factorielle satisfaisante⁸¹. La variable *Évaluation et jugement* montre également un problème de factorisation. L’item *Évaluation et jugement (1)* est corrélé, à peu près dans les mêmes proportions, aux composantes 2 et 4. Nous choisissons donc de supprimer cet item ; nous obtenons ainsi une structure factorielle satisfaisante. Nous avons vu plus haut que pour la variable *identification des opportunités* la valeur du test KMO était tout juste acceptable. Sans surprise, la factorisation de cette variable pose un problème. L’item *Identification des opportunités (3)* est corrélé aux composantes 2, 5 et 8⁸². Nous supprimons cet item. La variable *Identification des opportunités* présente maintenant une structure factorielle satisfaisante. **Après la suppression de 4 items, nous obtenons des structures factorielles satisfaisantes** ([annexe 9](#)). Examinons maintenant la fiabilité des mesures.

4.3. Analyses complémentaires : vérification de la fiabilité

La vérification de la fiabilité, qui correspond à une mesure de la cohérence interne d’une échelle, nous permet de savoir si un instrument reflète bien le construit qui doit être mesuré. Pour mesurer la fiabilité, nous utilisons l’alpha de Cronbach (α). De Vellis propose un guide général pour faciliter l’interprétation – que nous présentons dans le tableau suivant.

Tableau 16. Les valeurs de l’alpha de Cronbach

Valeur	État
$\alpha < 0,60$	Insuffisant
$0,60 < \alpha < 0,65$	Faible
$0,65 < \alpha < 0,70$	Minimum acceptable
$0,70 < \alpha < 0,80$	Bon
$0,80 < \alpha < 0,90$	Très bon
$\alpha > 0,9$	Considérer la réduction d’item

Source : Carricano *et al.* (2010), p. 62

Dans la plupart des articles, la valeur attendue de l’alpha doit osciller entre 0,6 et 0,9. Une valeur en dessous de 0,6 peut être problématique et traduire un manque de cohérence interne ; une valeur supérieure à 0,9 est généralement le signe d’une redondance dans l’échelle de mesure

⁸⁰ Une précision importante : après la suppression de chaque item, nous relançons une analyse factorielle pour évaluer la nouvelle structure.

⁸¹ Notons que Casanova (2016) et Guiliani (2016), qui ont travaillé sur la vigilance entrepreneuriale, ont également été amenées à supprimer des items.

⁸² La valeur associée à la composante 8 n’apparaît pas dans le tableau car nous avons supprimé les coefficients inférieurs ou égaux à 0,30.

– ce qui signifie que certains items peuvent avoir un sens très proche. Toutefois, Field déconseille clairement l'utilisation de guides généraux pour interpréter l'alpha – notamment car la valeur attendue dépend du contexte de la recherche – ce qui nous permet de mettre en lumière quelques recommandations.

Premièrement, dans le cadre d'une recherche exploratoire en entrepreneuriat, **la valeur de l'alpha de Cronbach doit être comprise entre 0,6 et 0,9**. En outre, la valeur de l'alpha dépend du nombre d'items. Effectivement, dans le calcul de l'alpha, le numérateur inclut le nombre d'items élevé au carré ; ainsi, si le nombre d'items augmente, la valeur de l'alpha augmente également. En d'autres termes, comme le souligne bien Field, le nombre d'items augmente artificiellement la valeur de l'alpha ; il est donc possible d'obtenir un alpha satisfaisant et une échelle peu fiable. Par conséquent, **la valeur de l'alpha est corrélée au nombre d'items**. Ensuite, Cronbach (1951) suggère que, si une échelle contient des sous-dimensions, il convient de calculer un alpha pour chaque sous-dimension. En somme, **nous devons calculer un alpha pour chaque composante**. Enfin, il est important d'identifier les items inversés. Nous en avons 4 : Innovation (3), Proactivité (1), Proactivité (2), Proactivité (3) et Identification des opportunités (3). Et, pour que la valeur de l'alpha ne soit pas tronquée, **les items inversés doivent être recodés**. Ce travail a été fait. Nous générons maintenant les alphas de Cronbach et obtenons les résultats suivants.

Tableau 17. La fiabilité (α)

Variables	α
Vigilance entrepreneuriale	0,840
Analyse et recherche	0,786
Association et connexion	0,882
Évaluation et jugement	0,810
Orientation entrepreneuriale	0,737
Innovativité	0,678
Prise de risque	0,739
Proactivité	0,722
Identification des opportunités	0,474
Performance financière de la reprise	0,902

De manière générale, les alphas de Cronbach sont satisfaisants⁸³. Toutefois, la variable *Performance financière de la reprise* présente une valeur particulièrement élevée ($\alpha = 0,902$) tandis que pour la variable *Identification des opportunités* l'alpha est tout juste acceptable ($\alpha =$

⁸³ La vérification des alphas de Cronbach est présentée en [annexe 10](#).

0,474)⁸⁴. Le tableau 18 présente le résultat des analyses factorielles exploratoires. Nous passons maintenant aux analyses factorielles confirmatoires.

Tableau 18. Résultat des analyses factorielles exploratoires

	Composantes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Analyse et Recherche (3)			0,728					
Analyse et Recherche (4)			0,721					
Analyse et Recherche (5)			0,745					
Analyse et Recherche (6)			0,806					
Association et Connexion (1)		0,772						
Association et Connexion (2)		0,835						
Association et Connexion (3)		0,798						
Évaluation et Jugement (2)				0,849				
Évaluation et Jugement (3)				0,712				
Évaluation et Jugement (4)				0,797				
Innovativité (1)							0,755	
Innovativité (2)							0,798	
Innovativité (3)							0,667	
Prise de risques (1)					0,721			
Prise de risques (2)					0,860			
Prise de risques (3)					0,794			
Proactivité (1)						0,580		
Proactivité (2)						0,856		
Proactivité (3)						0,861		
Identification des opportunités (1)								0,612
Identification des opportunités (2)								0,863
Différence de trésorerie	0,771							
Différence de rentabilité financière	0,892							
Différence de marge	0,821							
Différence de résultat net	0,896							
Différence de chiffre d'affaires	0,650							
Différence de retour sur investissement	0,812							
Différence de capitaux propres	0,754							
Différence de niveau d'endettement	0,566							
Valeurs propres	5,74	4,47	2,49	1,91	1,66	1,35	1,23	1,04
Pourcentage de variance	19,79	15,40	8,56	6,60	5,72	4,65	4,23	3,60
Alpha de Cronbach (α)	0,902	0,882	0,786	0,810	0,739	0,722	0,678	0,474

Source : inspirée de Field (2015, p. 707)

⁸⁴ Ces valeurs plancher et plafond sont en partie associées au nombre d'items.

Conclusion de la section 2

Dans un premier temps, nous montrons que notre jeu de données contient un nombre de valeurs manquantes acceptable. Nous poursuivons avec l'examen des valeurs aberrantes et supprimons les observations 207 et 252. Après ces premières vérifications, nous montrons que la variabilité et la normalité des items sont satisfaisantes. Nous terminons en présentant les analyses factorielles exploratoires. En suivant la méthodologie de Field (2015) nous montrons, dans un premier temps, que nos données sont factorisables (indice KMO) et que les corrélations entre les items sont significativement différentes de 0 (test de sphéricité de Bartlett). Ensuite, nous examinons la structure factorielle de nos variables et mettons en évidence huit composantes – soit autant de composantes que de variables dans notre modèle – avec un pourcentage de variance expliqué satisfaisant. Nous terminons cette démarche exploratoire en montrant que la fiabilité de chacune des composantes est bonne.

À RETENIR

- Le nombre de valeurs manquantes est acceptable.
- Nous avons supprimé deux valeurs aberrantes (observations 207 et 252).
- La variabilité des items est bonne et les écarts à la normalité sont acceptables – en sachant que PLS tolère ces écarts.
- Les analyses factorielles exploratoires réalisées sous SPSS 25 permettent de valider notre modèle :
 - Les données sont factorisables (test KMO > 0,5) et les corrélations entre les items sont significativement différentes de 0 (test de sphéricité de Bartlett).
 - La structure factorielle permet de dégager huit composantes (critère de Kaiser) et nous avons supprimé quatre items.
 - La fiabilité des composantes est satisfaisante ($\alpha > 0,6$).

SECTION 3. PRÉSENTATION DES ANALYSES FACTORIELLES CONFIRMATOIRES

Dans un premier temps, nous justifions l'utilisation de PLS, et plus précisément l'emploi des moindres carrés partiels dans notre modélisation en équations structurelles. Ensuite, nous revenons sur la création du fichier PLS et la configuration des paramètres. Nous terminons en montrant d'une part que notre modèle de mesure est validé au premier et second ordre, et d'autre part que l'analyse multigroupe est autorisée – grâce à la procédure MICOM – dans le cadre de nos comparaisons.

1. Justifications de l'utilisation de PLS et configuration des paramètres

Pour réaliser nos analyses factorielles confirmatoires, nous procédons à une modélisation en équations structurelles. Cette dernière peut être réalisée selon deux méthodes statistiques : la méthode basée sur la covariance ou celle basée sur les moindres carrés partiels⁸⁵. Quelle méthode retenir ? Dans notre cas, d'une part, nous travaillons sur des construits – la vigilance et l'orientation entrepreneuriales – dont les antécédents et conséquences sont encore peu connus, et d'autre part nous testons notre modèle sur une population qui reste peu étudiée (les repreneurs de PME). En conséquence, notre étude est plus à visée exploratoire que confirmatoire. Dès lors, **nous utilisons la méthode des moindres carrés partiels.**

Pour modéliser, nous utilisons **le logiciel SmartPLS 3.2.6**. Cela implique de créer des variables latentes ; nous avons trois variables exogènes (ou indépendantes) et une variable endogène (ou dépendante)⁸⁶ mesurées en utilisant des variables manifestes (ou items). Tous ces construits sont de nature réflexive d'une part car les items sont interchangeable et d'autre part parce qu'ils peuvent partager un thème commun (Jarvis *et al.*, 2003). Une fois que le modèle est construit sous PLS, il convient de configurer les paramètres. Dans un premier temps, nous cliquons sur le jeu de données et codons les valeurs manquantes en utilisant, comme sous SPSS, le nombre -99. Ensuite, nous configurons les paramètres de quatre outils :

- L'algorithme PLS,
- La procédure de *bootstrapping*,
- La procédure MICOM,

⁸⁵ Pour la méthode basée sur la covariance on parle de CB-SEM ou *Covariance-Based Structural Equation Modeling*. En ce qui concerne la méthode basée sur les moindres carrés partiels on parle de PLS-SEM pour *Partial-Least Squares Structural Equation Modeling*.

⁸⁶ Variables exogènes : vigilance entrepreneuriale, orientation entrepreneuriale et identification des opportunités. Variable endogène : performance financière de la reprise.

- L'analyse multigroupe.

En ce qui concerne l'algorithme PLS, nous laissons les paramètres par défaut⁸⁷. Pour ce qui est de la procédure de *bootstrapping*, nous suivons les recommandations de Hair *et al.* (2017) et paramétrons 5000 sous-échantillons. Les autres paramètres de cette procédure ne sont pas modifiés⁸⁸. Les paramètres de la procédure MICOM sont quant à eux laissés par défaut⁸⁹. Enfin, en ce qui concerne l'analyse multigroupe, nous devons configurer les paramètres pour l'algorithme PLS et la procédure de *bootstrapping*. Nous utilisons les paramètres présentés plus haut. Un point important : pour toutes les procédures, en ce qui concerne la gestion des valeurs manquantes, nous avons trois options :

- *Mean Replacement* : l'algorithme remplace les valeurs manquantes par la moyenne.
- *Casewise Deletion* : l'algorithme exclut une observation si cette dernière contient une valeur manquante.
- *Pairwise Deletion* : l'algorithme exclut une variable si cette dernière contient une valeur manquante.

Les deux premières options sont problématiques. Le remplacement des valeurs manquantes par la moyenne biaise les résultats, tandis que l'exclusion d'une observation complète (à cause d'une valeur manquante) réduit significativement le jeu de données exploitable. **Nous choisissons donc la troisième option (*Pairwise Deletion*)** car elle permet de conserver un maximum d'observations sans pour autant biaiser les analyses. Nous passons maintenant à la vérification de la fiabilité et de la validité de notre modèle de recherche.

2. Vérification de la fiabilité et de la validité du modèle de mesure

Maintenant que nous avons configuré tous les paramètres de PLS, il convient de vérifier la fiabilité et la validité de notre modèle. Dans la mesure où nous travaillons sur un modèle entièrement réflexif, nous devons, selon Hair *et al.* (2017), examiner trois points : **la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante**. Afin que notre démarche soit la plus rigoureuse possible, nous utilisons une *Two-stage approach* qui se décline – logiquement – en deux étapes :

- Étape 1 : validation au premier ordre⁹⁰ et extraction des scores de variables latentes.⁹¹

⁸⁷ Nous obtenons les paramètres suivants : *Maximum iterations* : 300 ; *Stop criterion* : 7.

⁸⁸ Nous obtenons les paramètres suivants : *No sign changes*, *Complete bootstrapping*, *Bias-corrected and accelerated bootstrap* et *Two tailed*.

⁸⁹ Nous obtenons les paramètres suivants : *Permutations* : 1000 ; *Test type* : *Two tailed* ; *Significance level* : 0,05.

⁹⁰ La validation au premier ordre concerne la vérification de la fiabilité et de la validité des variables multidimensionnelles, à savoir la vigilance et l'orientation entrepreneuriales.

⁹¹ Les scores de variables latentes vont servir d'indicateurs pour le second ordre.

- Étape 2 : validation au second ordre.

Ensuite, une fois que notre modèle a été validé au premier et second ordre, dans la mesure où nous réalisons une double comparaison (mentorat vs pas de mentorat et mentorat avant vs mentorat après), **nous appliquons deux fois la procédure MICOM**⁹². Cette dernière va nous permettre de vérifier l'invariance du modèle de mesure entre les échantillons.

2.1. Validation du modèle de mesure au premier ordre⁹³

Dans un premier temps, nous vérifions la fiabilité des construits. Ensuite, nous examinons la validité convergente et discriminante.

2.1.1. Vérification de la fiabilité

La fiabilité est vérifiée en utilisant deux indicateurs : l'alpha de Cronbach (α) et la fiabilité composite (ρ_c). Nous avons montré les limites de l'alpha de Cronbach et Hair *et al.* (2017) ne manquent pas de les mettre en lumière : *"Moreover, Cronbach's alpha is sensitive to the number of items in the scale and generally tends to underestimate the internal consistency reliability"* (p. 111). Pour faire face à ces limites, les auteurs préconisent d'utiliser une approche conservative – ce qui est notre cas – mais également de compléter l'analyse de la fiabilité par un autre indicateur : la fiabilité composite. Cette dernière varie entre 0 et 1 ; plus la valeur est proche de 1, plus la fiabilité est élevée. Hair *et al.* (2017) soulignent que, dans le cadre de recherches confirmatoires, **une fiabilité comprise entre 0,70 et 0,90 est acceptable**. Une valeur supérieure à 0,90 est toutefois problématique car cela souligne une redondance dans l'échelle de mesure. Pour une meilleure interprétation des indicateurs de fiabilité, Hair *et al.* (2017) soulèvent un point fondamental : *"Cronbach's alpha is a conservative measure of reliability. In contrast, composite reliability tends to overestimate the internal consistency reliability"* (p. 112). En d'autres termes, ces deux indicateurs donnent un intervalle. L'alpha de Cronbach est la valeur plancher ; la fiabilité composite est la valeur plafond. Les auteurs concluent de la façon suivante : *"When analyzing and assessing the measures's internal consistency reliability, the true reliability usually lies between Cronbach's alpha (representing the lower bound) and the composite reliability (representing the upper bound)"* (*Ibid.*, p. 112)

⁹² MICOM signifie Measurement invariance of composite models.

⁹³ Pour procéder à des vérifications au premier ordre, nous créons trois variables latentes pour la vigilance (analyse et recherche, association et connexion et évaluation et jugement) et trois pour l'orientation entrepreneuriale (innovativité, prise de risques et proactivité). Nous relierons ensuite ces variables de manière aléatoire.

La vraie valeur est ainsi comprise entre ces deux indicateurs. Le tableau suivant présente la fiabilité composite ainsi que la valeur moyenne⁹⁴ – qui constitue probablement la vraie valeur.

Tableau 19. Vérification de la fiabilité au premier ordre ($n = 278^{95}$)

Variables latentes	ρ_c	α	$\bar{x}$
Vigilance entrepreneuriale			
Analyse et recherche	0,852	0,794	0,823
Association et connexion	0,927	0,882	0,905
Évaluation et jugement	0,889	0,812	0,851
Orientation entrepreneuriale			
Innovativité	0,804	0,687	0,746
Prise de risques	0,849	0,737	0,793
Proactivité	0,840	0,726	0,783

Tous les indicateurs de fiabilité composite sont strictement supérieurs à 0,8, ce qui est satisfaisant. Nous relevons toutefois que, pour la variable *association et connexion*, la valeur moyenne est légèrement supérieure à 0,9 et, dans la mesure où ce construit a été validé lors des analyses factorielles exploratoires, nous ne procédons à aucune suppression. Après avoir analysé la fiabilité, nous allons maintenant étudier la validité convergente.

2.1.2. Vérification de la validité convergente

Pour analyser la validité convergente, nous suivons les recommandations de Hair *et al.* (2017) et posons notre attention sur la fiabilité des *loading* et l'AVE (ou *Average Variance Extracted*). Hair *et al.* (2017) soulignent que, au minimum, un *loading* doit être statistiquement significatif. L'idéal est d'obtenir un *loading* égal à 0,708. Pourquoi ? Les *loading*, qui représentent la part de variance d'un item expliquée par le construit, conditionnent la valeur de l'AVE. Cette dernière – qui correspond à la moyenne des *loading* élevée au carré – doit être supérieure ou égale à 0,50 (soit 50 %). Or le carré de 0,708 est égal à 0,50 (0,70 étant considéré comme une valeur acceptable). Toutefois, Hair *et al.* (2017) rappellent que, en sciences sociales, les chercheurs obtiennent fréquemment des valeurs inférieures à 0,70. Par conséquent, il est important de ne pas éliminer systématiquement un item ; les auteurs préconisent plutôt de le

⁹⁴ La valeur moyenne est calculée en utilisant l'alpha de Cronbach calculé par PLS et la fiabilité composite. Même si la fiabilité exploratoire a déjà été étudiée, nous présentons l'alpha dans le tableau ci-après. Nous remarquons que, logiquement, les tendances sont les mêmes entre SPSS et PLS.

⁹⁵ Sous SPSS, nous travaillons sur un échantillon composé de 308 observations. 30 personnes n'ont pas répondu à toutes les questions ; nos analyses factorielles confirmatoires sont ainsi réalisées sur un échantillon composé de 278 observations.

retirer et d'examiner l'effet de cette suppression sur la fiabilité et la validité. Ils fournissent un guide avec des recommandations précises (*Ibid.*, p. 114) :

- Si un *loading* est **strictement inférieur à 0,40**, alors il est supprimé en prenant soin de vérifier la validité de contenu. En d'autres termes, la suppression ne doit pas détériorer significativement le sens de l'échelle de mesure.
- Si un *loading* est **compris entre 0,40 et 0,70**, alors il faut analyser l'influence de sa suppression sur la validité discriminante et la fiabilité. Si la suppression permet d'atteindre ou de dépasser les seuils attendus alors l'item doit probablement être supprimé (en regardant une nouvelle fois la validité de contenu).

Maintenant, nous générons les *loading* et obtenons les données suivantes.

Tableau 20. Vérification de la validité convergente (*loading*) au premier ordre

Items	<i>Loading</i>	Statistiques <i>t</i>
Analyse et recherche		
Analyse et recherche (3)	0,682	5,363***
Analyse et recherche (4)	0,548	3,099**
Analyse et recherche (5)	0,905	6,706***
Analyse et recherche (6)	0,901	6,983***
Association et connexion		
Association et connexion (1)	0,885	44,351***
Association et connexion (2)	0,917	50,433***
Association et connexion (3)	0,897	51,338***
Évaluation et jugement		
Évaluation et jugement (2)	0,840	11,214***
Évaluation et jugement (3)	0,849	9,726***
Évaluation et jugement (4)	0,868	11,516***
Innovativité		
Innovativité (1)	0,909	46,235***
Innovativité (2)	0,916	45,350***
Innovativité (3)	0,381	4,094***
Prise de risques		
Prise de risques (1)	0,730	14,488***
Prise de risques (2)	0,824	30,368***
Prise de risques (3)	0,864	23,121***
Proactivité		
Proactivité (1)	0,543	4,684***
Proactivité (2)	0,872	22,391***
Proactivité (3)	0,942	61,480***

De manière générale, les *loading* sont strictement supérieurs à 0,4⁹⁶. Par ailleurs, ils sont tous statistiquement significatifs, ce qui est satisfaisant. Pour mieux comprendre la notion de significativité – qui va être déterminante dans le quatrième chapitre – nous devons préciser si nous utilisons des tests bilatéraux ou unilatéraux. Quelle est la différence entre un test bilatéral et unilatéral ? Un test est dit bilatéral quand aucune prédiction n'est faite par rapport à la direction de la différence. Prenons un exemple : nous posons l'hypothèse que la vigilance entrepreneuriale des repreneurs mentorés est significativement différente de celle des repreneurs non mentorés. Dans ce cas, nous nous intéressons uniquement à la différence entre deux groupes – et non pas à la direction (ou au signe) de cette différence. Par conséquent, nous utilisons les deux côtés (le positif et le négatif, d'où la notion de *bi-latéral*) de la distribution d'échantillonnage. En d'autres termes, un t négatif ou positif nous permet de rejeter l'hypothèse nulle. Le raisonnement est le même pour le test unilatéral, mais à une nuance près : la direction de la différence. Modifions notre exemple : nous considérons maintenant que la vigilance des repreneurs mentorés est significativement plus élevée que celle des repreneurs non mentorés. Dans ce cas, nous nous intéressons uniquement au côté positif de la distribution d'échantillonnage. Le test est donc qualifié d'unilatéral.

Dans le cadre de notre travail, nous utilisons des tests bilatéraux. Ce point est important car la nature du test conditionne la statistique t et la valeur p associée, c'est-à-dire le niveau de significativité. Ici, la valeur t doit être au moins égale à 1,645 car nous souhaitons rejeter l'hypothèse nulle avec un seuil de significativité au moins égal à 10 %. Par ailleurs, à la lecture de la table de Student ([annexe 11](#)), pour toute la suite des analyses, nous retenons quatre intervalles – et pour chacun de ces intervalles une valeur p est associée⁹⁷ :

- Si $1,645 \leq t < 1,960$ alors $p < 0,10$ ⁹⁸ (noté °)
- Si $1,960 \leq t < 2,576$ alors $p < 0,05$ (noté *)⁹⁹
- Si $2,576 \leq t < 3,291$ alors $p < 0,01$ (noté **)
- Si $t \geq 3,291$ alors $p < 0,001$ (noté ***)

⁹⁶ Nous remarquons que le *loading Innovativité (3)* a une valeur proche de 0,4 et que les *loading Analyse et recherche (3)*, *Analyse et recherche (4)* et *Proactivité (1)* ont une valeur comprise entre 0,4 et 0,7. Ces *loading* ne sont pas supprimés car ils sont statistiquement significatifs.

⁹⁷ Notons que plus la valeur t augmente, plus le seuil de significativité augmente.

⁹⁸ Les seuils de significativité sont donnés pour un test bilatéral.

⁹⁹ Si t est supérieur ou égal à 1,960 et strictement inférieur à 2,576 alors $p < 0,05$. En d'autres termes, on rejette l'hypothèse nulle avec un seuil de significativité de 5% (ou, pour le dire autrement, il y a 95% de chances que la valeur t soit la vraie valeur).

Examinons maintenant l'AVE. Nous le précisons plus haut : cette dernière doit être supérieure ou égale à 0,50. Cela signifie que le construit explique plus de la moitié de la variance de ses indicateurs (Hair *et al.*, 2017). Nous obtenons les données suivantes.

Tableau 21. Vérification de la validité convergente (AVE) au premier ordre

Variables latentes	AVE
Vigilance entrepreneuriale	
Analyse et recherche	0,599
Association et connexion	0,809
Évaluation et jugement	0,727
Orientation entrepreneuriale	
Innovativité	0,604
Prise de risques	0,654
Proactivité	0,648

Toutes les AVE sont strictement supérieures à 0,50, ce qui est satisfaisant. Nous ne procédons donc à aucune suppression. À ce stade de l'analyse, la fiabilité et la validité convergente ont été vérifiées. Passons maintenant à la validité discriminante.

2.1.3. Vérification de la validité discriminante

La validité discriminante permet de montrer que les items (ou *loading*) d'un construit sont faiblement corrélés aux items d'autres construits, conceptuellement distincts (Carricano *et al.*, 2010). Dans un premier temps, avec la validité convergente, nous avons montré que les indicateurs censés mesurer un même phénomène sont suffisamment corrélés. Avec la validité discriminante, il s'agit maintenant de montrer que les indicateurs sont davantage corrélés au construit qui doit être mesuré qu'à d'autres. Établir la validité discriminante implique qu'un construit est unique et capture un phénomène non représenté par les autres construits du modèle (Hair *et al.*, 2017). Pour vérifier cette validité, nous utilisons deux outils : les *cross-loading* et le critère de Fornell-Larcker¹⁰⁰. Les *cross-loading* constituent typiquement la première approche pour évaluer la validité discriminante (Hair *et al.*, 2017). Nous obtenons les données suivantes.

¹⁰⁰ Nous pouvons également utiliser la matrice multi-traits multi-méthodes (MTMM) mais cette dernière est encore peu connue des chercheurs.

Tableau 22. Vérification de la validité discriminante (*cross-loading*) au premier ordre

	Analyse et recherche	Association et connexion	Évaluation et jugement	Innovativité	Prise de risques	Proactivité
Analyse et recherche (3)	0,682	0,282	0,112	0,111	0,039	0,178
Analyse et recherche (4)	0,548	0,292	0,055	0,030	-0,021	-0,003
Analyse et recherche (5)	0,905	0,465	0,223	0,187	0,127	0,126
Analyse et recherche (6)	0,901	0,439	0,243	0,168	0,101	0,193
Association et connexion (1)	0,497	0,885	0,384	0,217	0,168	0,271
Association et connexion (2)	0,393	0,917	0,463	0,186	0,178	0,219
Association et connexion (3)	0,419	0,897	0,396	0,233	0,177	0,273
Évaluation et jugement (2)	0,188	0,303	0,840	0,143	0,071	0,174
Évaluation et jugement (3)	0,275	0,514	0,849	0,201	0,272	0,195
Évaluation et jugement (4)	0,147	0,348	0,868	0,200	0,112	0,196
Innovativité (1)	0,172	0,227	0,201	0,909	0,310	0,244
Innovativité (2)	0,179	0,228	0,210	0,916	0,299	0,256
Innovativité (3)	0,020	-0,104	-0,088	0,381	0,113	0,131
Prise de risques (1)	0,069	0,145	0,087	0,281	0,730	0,134
Prise de risques (2)	0,101	0,117	0,163	0,262	0,824	0,182
Prise de risques (3)	0,102	0,193	0,182	0,266	0,864	0,168
Proactivité (1)	0,176	0,127	0,033	0,189	0,132	0,543
Proactivité (2)	0,106	0,211	0,189	0,226	0,143	0,872
Proactivité (3)	0,189	0,305	0,241	0,257	0,200	0,942

Pour que la validité discriminante soit confirmée, les *loading* d'un construit doivent être plus fortement corrélés à ce construit. Prenons un exemple : la variable *Analyse et recherche* présente quatre *loading* (0,682 ; 0,548 ; 0,905 et 0,901). Si nous examinons la première colonne, nous remarquons qu'aucune valeur n'est supérieure à ces quatre. Cela signifie que, par rapport aux autres, ces quatre *loading* sont plus fortement corrélés avec la variable *Analyse et recherche*. Maintenant, si nous examinons les quatre premières lignes, le constat est le même : pour chacune des lignes les *loading* *Analyse et recherche* sont plus fortement corrélés à la variable *Analyse et recherche* qu'aux autres variables. En conclusion, pour cette variable, la validité discriminante est vérifiée. Dans le tableau 22, les cellules grises représentent les items associés à leurs construits respectifs. Nous n'avons identifié aucun problème. **Les *cross-loading* nous permettent donc de confirmer la validité discriminante.**

Complétons maintenant notre approche par l'analyse du critère de Fornell-Larcker. Ce dernier compare la racine carrée des AVE (en diagonale) avec les corrélations des variables latentes, et la racine de l'AVE doit être supérieure à la plus grande corrélation avec les autres construits. La logique de cette méthode est basée sur l'idée qu'un construit partage plus de variance avec ses indicateurs qu'avec les autres construits (Hair *et al.*, 2017). Nous obtenons les données suivantes.

Tableau 23. Vérification de la validité discriminante (critère de Fornell-Larcker) au premier ordre

	Analyse et recherche	Association et connexion	Innovativité	Prise de risques	Proactivité	Évaluation et jugement
Analyse et recherche	0,774					
Association et connexion	0,487	0,900				
Innovativité	0,189	0,237	0,777			
Prise de risque	0,112	0,194	0,332	0,808		
Proactivité	0,185	0,285	0,276	0,199	0,805	
Évaluation et jugement	0,239	0,459	0,214	0,181	0,221	0,853

Pour que la validité discriminante soit confirmée, aucune corrélation avec un construit ne doit être supérieure à la racine de l'AVE. En d'autres termes, si nous examinons une colonne, aucune valeur ne doit être supérieure à la valeur en gras ; c'est le cas. **Le critère de Fornell-Larcker nous permet donc de confirmer la validité discriminante.** Avec toutes ces analyses, nous venons de confirmer la fiabilité et la validité des construits au premier ordre. Le tableau 24 résume notre approche.

Tableau 24. Résumé de la validation du modèle de mesure au premier ordre

Variables latentes	Items	Fiabilité			Validité convergente			Validité discriminante	
		ρ_c	α	$\bar{x}$	Loading	Statistiques t	AVE	Cross-loading	Fornell-Larcker
		0,60-0,90	0,60-0,90	0,60-0,90	> 0,400	> 1,645	> 0,500	-	-
Analyse et recherche	Analyse et recherche (3)	0,852	0,794	0,823	0,682	5,363*** ¹⁰¹	0,599	OK	OK
	Analyse et recherche (4)				0,548	3,099**			
	Analyse et recherche (5)				0,905	6,706***			
	Analyse et recherche (6)				0,901	6,983***			
Association et connexion	Association et connexion (1)	0,927	0,882	0,905	0,885	44,351***	0,809	OK	OK
	Association et connexion (2)				0,917	50,433***			
	Association et connexion (3)				0,897	51,338***			
Évaluation et jugement	Évaluation et jugement (2)	0,889	0,812	0,851	0,840	11,214***	0,727	OK	OK
	Évaluation et jugement (3)				0,849	9,726***			
	Évaluation et jugement (4)				0,868	11,516***			
Innovativité	Innovativité (1)	0,804	0,687	0,746	0,909	46,235***	0,604	OK	OK
	Innovativité (2)				0,916	45,350***			
	Innovativité (3)				0,381	4,094***			
Prise de risques	Prise de risques (1)	0,849	0,737	0,793	0,730	14,488***	0,654	OK	OK
	Prise de risques (2)				0,824	30,368***			
	Prise de risques (3)				0,864	23,121***			
Proactivité	Proactivité (1)	0,840	0,726	0,783	0,543	4,684***	0,648	OK	OK
	Proactivité (2)				0,872	22,391***			
	Proactivité (3)				0,942	61,480***			

¹⁰¹ Si $1,645 \leq t < 1,960 : p < 0,10$ (°) ; si $1,960 \leq t < 2,576 : p < 0,05$ (*) ; si $2,576 \leq t < 3,291 : p < 0,01$ (**) ; si $t \geq 3,291 : p < 0,001$ (***)

Maintenant que nous avons confirmé la fiabilité et la validité des construits multidimensionnels (premier ordre), nous extrayons les scores de variables latentes. Nous pouvons donc procéder aux vérifications au second ordre.

2.2. Validation du modèle de mesure au second ordre

Pour évaluer la qualité du modèle de mesure en second ordre, nous procédons aux mêmes vérifications que pour le premier ordre. Nous vérifions donc trois points : la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante. Dans la mesure où ces points ont été abordés plus haut, nous présentons directement les résultats de nos analyses. Premièrement, tous les construits ont une fiabilité composite supérieure à 0,7¹⁰². Notons également que la valeur moyenne – qui est la plus proche de la vraie valeur – est toujours supérieure à 0,6, ce qui est satisfaisant. **Ces éléments permettent de confirmer la fiabilité.** En ce qui concerne la validité convergente, de manière générale, les *loading* sont strictement supérieurs à 0,4¹⁰³ et statistiquement significatifs, ce qui est satisfaisant. Notons également que toutes les AVE sont strictement supérieures à 0,50. **Nous pouvons donc affirmer que la validité convergente est vérifiée.** Enfin, la table des *cross-loading* ([annexe 12](#)) et le critère de Fornell-Larcker ([annexe 13](#)) nous permettent de **confirmer la validité discriminante**¹⁰⁴. Le tableau 25 présente un résumé des résultats.

¹⁰² Cela permet de souligner que la variable *Identification des opportunités* – qui présentait une fiabilité tout juste acceptable lors des analyses exploratoires – est validée en confirmatoire.

¹⁰³ Les *loading* *Prise de risques* et *Différence de niveau d'endettement* sont compris entre 0,4 et 0,7 mais statistiquement significatifs. Nous les conservons.

¹⁰⁴ Les [annexes 14](#) et [15](#) présentent respectivement la vérification du calcul de la fiabilité composite et de l'AVE.

Tableau 25. Résumé de la validation du modèle de mesure au second ordre

Variables latentes	Items	Fiabilité			Validité convergente			Validité discriminante	
		ρ_c	α	$\bar{x}$	Loading	Statistiques t	AVE	Cross-loading	Fornell-Larcker
		0,60-0,90	0,60-0,90	0,60-0,90	> 0,400	> 1,645	> 0,500	-	-
Vigilance entrepreneuriale	Analyse et recherche	0,820	0,672	0,746	0,707	11,555***	0,606	OK	OK
	Association et connexion				0,887	44,537***			
	Évaluation et jugement				0,729	13,432***			
Orientation entrepreneuriale	Innovativité	0,755	0,525	0,640	0,781	13,923***	0,509	OK	OK
	Prise de risque				0,613	6,627***			
	Proactivité				0,735	11,832***			
Identification des opportunités	Identification des opportunités (1)	0,794	0,484	0,639	0,848	14,125***	0,658	OK	OK
	Identification des opportunités (2)				0,773	10,813***			
Performance financière de la reprise	Différence de trésorerie	0,922	0,902	0,912	0,759	20,917***	0,601	OK	OK
	Différence de rentabilité financière				0,886	46,234***			
	Différence de marge				0,822	23,791***			
	Différence de résultat net				0,897	57,502***			
	Différence de chiffre d'affaires				0,722	16,838***			
	Différence de retour sur invest.				0,785	24,757***			
	Différence de capitaux propres				0,741	16,805***			
	Différence de niveau d'endettement				0,528	8,079***			

Maintenant que nous avons vérifié la fiabilité et la validité au premier et second ordre, nous allons appliquer la procédure MICOM car, dans la mesure où nous procédons à des comparaisons, nous devons vérifier que la structure des mesures reste comparable entre les échantillons. Nous appliquons cette procédure deux fois : pour les repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$), et pour les repreneurs mentorés avant ($n = 79$) et après ($n = 120$) la reprise¹⁰⁵.

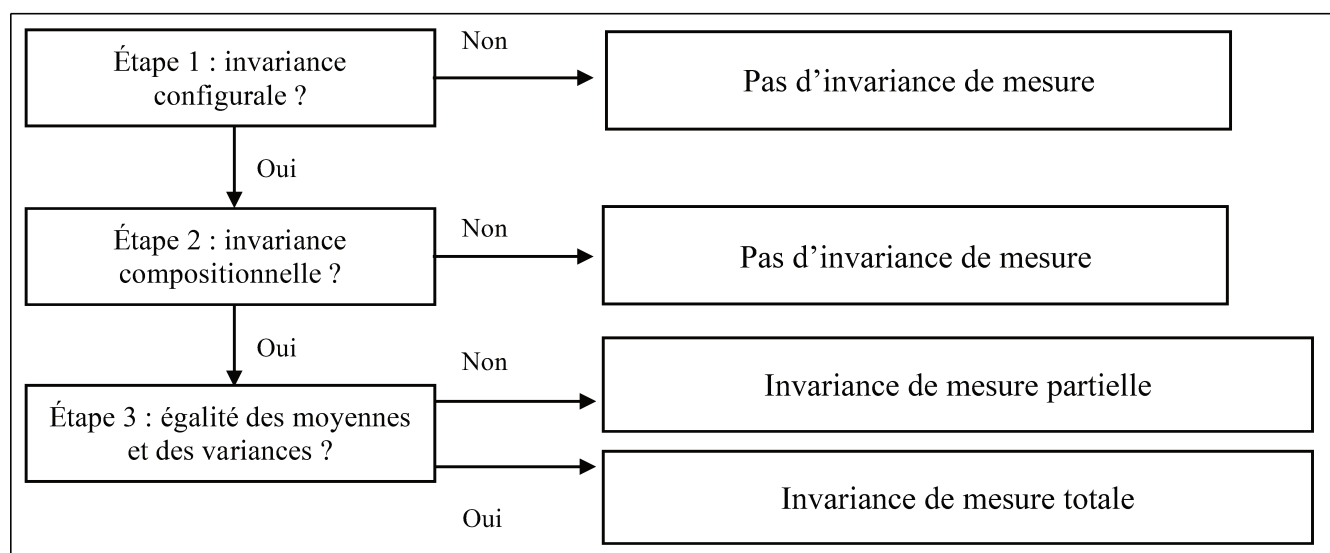
3. Application de la procédure MICOM pour les repreneurs mentorés et non mentorés, et pour les repreneurs mentorés avant et après la reprise

Nous commençons par la comparaison entre les repreneurs mentorés et non mentorés. Nous poursuivons en appliquant la procédure MICOM pour les repreneurs mentorés avant et après la reprise.

3.1. Comparaison entre les repreneurs mentorés et non mentorés

La validation de la procédure MICOM passe par la vérification de l'invariance configurale et compositionnelle, mais également par la vérification de l'égalité des moyennes et des variances. La figure ci-dessous, inspirée des travaux de Henseler *et al.* (2016, p. 412) présente les trois étapes de la procédure.

Figure 7. Les trois étapes de la procédure MICOM



¹⁰⁵Nous avons vérifié la fiabilité et la validité pour ces quatre échantillons.

L'invariance configurale (première étape) est validée à trois conditions : utilisation des mêmes indicateurs pour les deux modèles de mesure, réalisation des mêmes traitements statistiques et utilisation des mêmes paramètres pour les algorithmes. Ces conditions sont validées. Pour renforcer l'invariance configurale, nous comparons les *loading* des deux groupes ([annexe 16](#)). Cette comparaison est satisfaisante mais nous remarquons que, pour l'item *Prise de risques*, la différence – en valeur absolue – entre les *loading* est particulièrement élevée (en comparaison des autres *loading*). Par ailleurs, tous les items sont significatifs au seuil de 1/1000 (***) – seul l'item *Prise de risque* du groupe des repreneurs non mentorés est non significatif ([annexe 17](#)). Ces éléments suggèrent que la variable *Orientation entrepreneuriale* peut présenter, entre les groupes, une différence de moyenne ou de variance significative. Nous retenons que **l'invariance configurale est validée**.

Nous poursuivons les analyses et passons maintenant à la deuxième étape, à savoir **l'invariance compositionnelle**. Pour tester statistiquement cette invariance, nous allons examiner la corrélation entre les composites (*c*) des deux groupes, ce qui va nous permettre de savoir si *c* est significativement différent de 1. Henseler *et al.* (2016) précisent : *"If c is significantly different from one, we must reject the hypothesis and conclude that there is no compositional invariance. In the opposite case, which supports compositional invariance, we can assume that the composite has been established similarly across the groups"* (p. 414). Pour valider l'invariance compositionnelle, il est donc attendu que *c* ne soit pas significativement différent de 1. Nous obtenons les données suivantes.

Tableau 26. Vérification de l'invariance compositionnelle pour les repreneurs mentorés (*n* = 199) et non mentorés (*n* = 79)

	Permutation de corrélations (<i>c</i>)	Valeurs <i>p</i> (permutation)
Vigilance entrepreneuriale	0,987	0,671
Orientation entrepreneuriale	0,960	0,346
Identification des opportunités	0,970	0,499
Performance financière	0,971	0,219

Le test de permutation montre que les corrélations ne sont pas significativement différentes de 1 ($p > 0,05$). **L'invariance compositionnelle est donc validée**. Nous passons maintenant à la troisième étape : **la vérification de l'égalité des moyennes et des variances** entre les groupes. En utilisant le test de permutation, nous allons vérifier l'existence de différences significatives – en matière de moyennes et de variances – entre les variables composites des deux groupes.

Dans la mesure où nous souhaitons montrer une invariance, il est attendu que les moyennes et les variances ne soient pas significativement différentes entre les groupes – autrement dit, p doit être strictement supérieur à 5 % (ou 0,05). Nous obtenons les données suivantes.

Tableau 27. Vérification de l'égalité des moyennes et des variances pour les repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$)

	Différences de moyenne	Valeurs p (permutation)	Différences de variance	Valeurs p (permutation)
Vigilance entrepreneuriale	0,019	0,870	-0,082	0,633
Orientation entrepreneuriale	0,081	0,551	0,212	0,283
Identification des opportunités	-0,133	0,297	-0,017	0,880
Performance financière	0,111	0,424	0,282	0,290

Pour toutes les variables composites, il n'existe pas de différences significatives en matière de moyennes et de variances ($p > 0,05$). Par conséquent, **nous sommes dans un cas d'invariance de mesure totale ; nous pouvons donc réaliser une analyse multigroupe**. Nous poursuivons en appliquant la procédure MICOM pour les repreneurs accompagnés avant et après la reprise.

3.2. Comparaison entre les repreneurs mentorés avant et après la reprise

Nous appliquons une seconde fois la procédure MICOM (pour les repreneurs mentorés avant et après) – et présentons les différentes étapes de manière plus concise. La première étape concerne la vérification de l'invariance configurale. Dans notre cas, les items ne varient pas entre les modèles et nous utilisons toujours l'algorithme PLS selon les mêmes paramètres. Par ailleurs, même si – en valeur absolue – certaines différences entre les *loading* sont élevées (annexe 16), les items des deux échantillons sont tous statistiquement significatifs (annexe 17). **Ces éléments soulignent que l'invariance configurale est validée**. La deuxième étape concerne l'invariance compositionnelle. Nous obtenons les données suivantes.

Tableau 28. Vérification de l'invariance compositionnelle pour les repreneurs mentorés avant ($n = 79$) et après ($n = 120$)

	Permutation de corrélations (c)	Valeurs p (permutation)
Vigilance entrepreneuriale	0,986	0,185
Orientation entrepreneuriale	0,971	0,364
Identification des opportunités	0,967	0,153
Performance financière	0,989	0,355

Le test de permutation montre que les corrélations ne sont pas significativement différentes de 1 ($p > 0,05$). **L'invariance compositionnelle est donc validée.** Nous passons maintenant à la troisième étape : la vérification de l'égalité des moyennes et des variances. Nous obtenons les données suivantes.

Tableau 29. Vérification de l'égalité des moyennes et des variances

	Différences de moyenne	Valeurs p (permutation)	Différences de variance	Valeurs p (permutation)
Vigilance entrepreneuriale	-0,131	0,352	0,045	0,795
Orientation entrepreneuriale	-0,051	0,716	0,399	0,037
Identification des opportunités	0,108	0,416	-0,179	0,508
Performance financière	0,079	0,582	0,013	0,934

Pour toutes les variables composites, il n'existe pas de différences significatives en matière de moyenne ($p > 0,05$). Toutefois, la variance de la variable *Orientation entrepreneuriale* est significativement différente entre les deux groupes (différence de variance : 0,399, $p = 0,037$). Par conséquent, **nous sommes dans un cas d'invariance de mesure partielle ; nous pouvons donc réaliser une analyse multigroupe¹⁰⁶.** Le tableau 30 résume notre double application de la procédure MICOM.

¹⁰⁶ Le fait de montrer une invariance de mesure partielle ne nous empêche pas de réaliser une analyse multigroupe. Nous conservons simplement ce point à l'esprit pour l'interprétation des résultats.

Tableau 30. Résultats de la procédure MICOM pour la comparaison entre les repreneurs mentorés et non mentorés, et entre les repreneurs mentorés avant et après la reprise

	Repreneurs mentorés ($n = 199$) vs non mentorés ($n = 79$)			Repreneurs mentorés avant ($n = 79$) vs après la reprise ($n = 120$)		
Variables composites	Valeurs c	Valeurs p	Invariance compositionnelle ?	Valeurs c	Valeurs p	Invariance compositionnelle ?
Vigilance entrepreneuriale	0,987	0,671	Oui	0,986	0,185	Oui
Orientation entrepreneuriale	0,960	0,346	Oui	0,971	0,364	Oui
Identification des opportunités	0,970	0,499	Oui	0,967	0,153	Oui
Performance financière	0,971	0,219	Oui	0,989	0,355	Oui
	Différences de moyenne	Valeurs p	Égalité des moyennes ?	Différences de moyenne	Valeurs p	Égalité des moyennes ?
Vigilance entrepreneuriale	0,019	0,870	Oui	-0,131	0,352	Oui
Orientation entrepreneuriale	0,081	0,551	Oui	-0,051	0,716	Oui
Identification des opportunités	-0,133	0,297	Oui	0,108	0,416	Oui
Performance financière	0,111	0,424	Oui	0,079	0,582	Oui
	Différences de variance	Valeurs p	Égalité des variances ?	Différences de variance	Valeurs p	Égalité des variances ?
Vigilance entrepreneuriale	-0,082	0,633	Oui	0,045	0,795	Oui
Orientation entrepreneuriale	0,212	0,283	Oui	0,399	0,037	Non
Identification des opportunités	-0,017	0,880	Oui	-0,179	0,508	Oui
Performance financière	0,282	0,290	Oui	0,013	0,934	Oui

Conclusion de la section 3

Dans un premier temps, nous vérifions la fiabilité et la validité (convergente et discriminante) au premier ordre. Nous extrayons ensuite les scores de variables latentes pour valider notre modèle en second ordre. Dans le quatrième chapitre, nous procédons à une double comparaison : repreneurs mentorés vs repreneurs non mentorés et repreneurs mentorés avant vs après la reprise. Dès lors, afin de savoir si une analyse multigroupe est possible, nous appliquons deux fois la procédure MICOM. Les conclusions permettent de procéder à une analyse multigroupe pour les deux comparaisons.

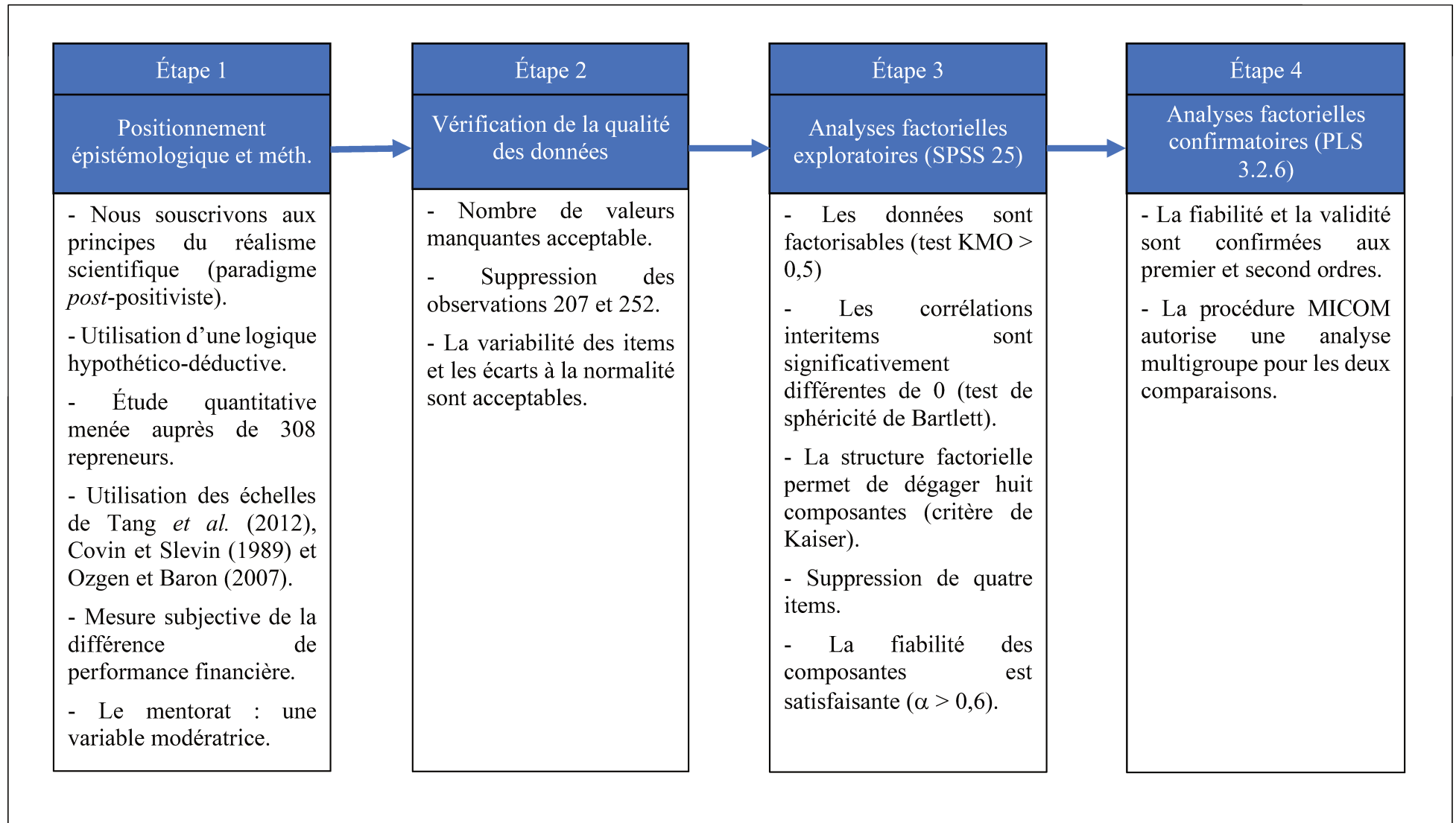
À RETENIR

- Nous utilisons la méthode des moindres carrés partiels et le logiciel Smart PLS 3.2.6.
- Pour la gestion des valeurs manquantes, nous utilisons l'option *Pairwise Deletion*.
- La fiabilité et la validité (convergente et discriminante) sont validées au premier et second ordre.
- La procédure MICOM autorise une analyse multigroupe pour la comparaison entre les repreneurs mentorés et non mentorés (invariance de mesure totale) et entre les repreneurs mentorés avant et après la reprise (invariance de mesure partielle).

Conclusion du chapitre 3

Notre première section porte sur notre positionnement épistémologique et méthodologique. En matière d'épistémologie, nous souscrivons aux principes du paradigme *post*-positiviste, et plus précisément à ceux du réalisme scientifique. Pour ce qui est de la méthodologie, nous travaillons exclusivement sur de la matière quantitative et présentons donc la démarche de construction du questionnaire. Une fois terminée, notre enquête a été diffusée en ligne, ce qui nous a permis de collecter 310 réponses. Dans la seconde section, nous vérifions la qualité des données obtenues – c'est-à-dire la présence de valeurs manquantes et aberrantes. Dans un premier temps, nous montrons que le nombre de valeurs manquantes est acceptable. Nous supprimons ensuite deux observations et disposons ainsi de 308 questionnaires exploitables. Nous montrons également que la variabilité et la normalité des variables sont satisfaisantes. Enfin, nous validons notre modèle de mesure grâce à une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire, et montrons (avec la procédure MICOM) que l'analyse multigroupe est appropriée pour nos deux comparaisons. La figure 8 résume le chapitre 3. Nous allons maintenant présenter les résultats de notre recherche.

Figure 8. Résumé du troisième chapitre



CHAPITRE 4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans la première section, nous montrons que, pour les repreneurs de PME (soit $n = 278^{107}$), les capacités entrepreneuriales ont une influence sur la performance financière. Ensuite, dans la deuxième section, nous travaillons sur les repreneurs accompagnés par un mentor ($n = 199$) et montrons que cet accompagnement a une influence sur la performance. La troisième et dernière section permet de souligner que le moment de l'accompagnement – à savoir avant ($n = 79$) ou après ($n = 120$) la reprise – est déterminant.

SECTION 1. CAPACITÉS ENTREPRENEURIALES ET PERFORMANCE FINANCIÈRE DE LA PME REPRISE

Dans un premier temps, nous présentons tous les indicateurs utilisés pour évaluer notre modèle structurel. Ensuite, dans un second temps, nous revenons sur la méthodologie employée pour calculer et interpréter les effets de médiation¹⁰⁸. Nous terminons par la présentation des résultats. Cette dernière est déclinée en quatre étapes :

- **Étape 1** : évaluation et interprétation du modèle structurel,
- **Étape 2** : évaluation et interprétation des effets de médiation,
- **Étape 3**¹⁰⁹ : comparaison qualitative,
- **Étape 4** : comparaison grâce à une analyse multigroupe.

1. Évaluation du modèle structurel : présentation des indicateurs

Pour l'évaluation du modèle structurel, nous suivons les recommandations de Hair *et al.* (2017) et examinons – dans cet ordre – 5 points :

- La colinéarité,
- La significativité des hypothèses,
- La taille d'effet (f^2),
- Le pouvoir prédictif du modèle (R_{aj}^2),
- La pertinence prédictive des variables (Q^2).

¹⁰⁷ Ici, notre échantillon complet est de 278 observations car 30 repreneurs n'ont pas complété l'ensemble du questionnaire.

¹⁰⁸ Notons que tous les éléments théoriques sont définis dès le départ. Cela permet, dans la présentation des résultats, d'aborder ces notions de façon plus concise et ainsi de rendre le propos plus fluide

¹⁰⁹ Les comparaisons sont réalisées pour les repreneurs mentorés et non mentorés, et pour les repreneurs mentorés avant et après la reprise.

Le premier point concerne **la colinéarité** ; cette dernière correspond à la corrélation entre deux items ou plus¹¹⁰. La forme la plus sévère de colinéarité est présente quand deux items contiennent exactement la même information (Hair *et al.*, 2017). Dans ce cas, la corrélation est parfaite et, pour éviter la redondance, un des items doit être supprimé. Nous avons là une première raison d'examiner la colinéarité ; Hair *et al.* (2017) en identifient deux autres. Premièrement, un haut niveau de colinéarité augmente l'erreur et réduit la possibilité de montrer qu'une relation est significativement différente de 0. Deuxièmement, si deux indicateurs sont fortement corrélés entre eux cela peut conduire à inverser le signe d'un indicateur. Maintenant, quel outil utiliser pour examiner la colinéarité ? Nous utilisons le **VIF** (*Variance Inflation Factor*). Cet indicateur est la réciproque de la *Tolerance* ; il est donc calculé de la façon suivante :

$$VIF = 1 / Tolerance$$

La valeur obtenue doit être strictement inférieure à 3,30¹¹¹. À ce stade, sous PLS, nous avons créé et relié des variables latentes en fonction de nos hypothèses de recherche. Nous devons maintenant connaître la valeur de ces relations, afin de savoir si elles sont significatives – et abordons ainsi le deuxième point. Pour cela, nous utilisons le coefficient Beta (β). Ce dernier varie entre -1 et +1 ; une valeur proche de 1 indique une relation positive – et généralement significative, c'est-à-dire différente de 0 – entre deux variables, tandis qu'une valeur proche de -1 indique, à l'inverse, une relation négative. Par ailleurs, plus le Beta est proche de 0, plus la relation entre deux variables est faible – et généralement non significativement différente de 0 (Hair *et al.*, 2017). Pour savoir si un Beta est statistiquement significatif, nous lançons ensuite une procédure de ré-échantillonnage – qui estime le modèle pour chaque sous-échantillon¹¹² –, appelée *Bootstrapping*. Cette procédure permet d'obtenir les statistiques *t* (et valeurs *p* associées) pour chacune des relations du modèle. Si la statistique *t* est supérieure à une valeur critique alors la relation est significativement différente de 0 – avec une certaine probabilité d'erreur (*p*). Nous retenons les valeurs critiques suivantes¹¹³ :

¹¹⁰ Pour une corrélation entre deux indicateurs, on parle de colinéarité ; quand la corrélation concerne plus de deux indicateurs, on parle alors de multicollinéarité. Pour simplifier notre propos, nous conserverons le terme *colinéarité*.

¹¹¹ Pour obtenir les valeurs de VIF, sous PLS, nous lançons l'algorithme et sous *Quality criteria* cliquons sur *Colinearity statistics (VIF)* et avons le choix entre deux onglets : *Inner VIF Values* et *Outer VIF values*. Pour modélisation réflexive – c'est-à-dire dans notre cas – nous devons vérifier les valeurs de VIF en examinant l'onglet *Inner* ; l'onglet *Outer* (qui concerne les items) est utilisé dans le cas d'une modélisation formative.

¹¹² Nous suivons les recommandations de Hair *et al.* (2017) et paramétrons 5000 sous-échantillons.

¹¹³ Pour rappel, nous admettons que les relations entre les variables latentes peuvent être positives ou négatives ; nous utilisons donc les deux côtés de la distribution d'échantillonnage. Dès lors, nous présentons les seuils pour les tests bilatéraux (*two-tailed*).

- Si $1,645 \leq t < 1,960$ alors $p < 0,10$ (noté °)
- Si $1,960 \leq t < 2,576$ alors $p < 0,05$ (noté *)¹¹⁴
- Si $2,576 \leq t < 3,291$ alors $p < 0,01$ (noté **)
- Si $t \geq 3,291$ alors $p < 0,001$ (noté ***)

Les intervalles de confiance (parfois abrégés IC) – calculés par la procédure de *bootstrapping* – permettent également de savoir si une relation est significativement différente de 0. Si un intervalle ne contient pas la valeur 0 alors l’hypothèse selon laquelle la relation est égale à 0 est rejetée. En d’autres termes, la relation est dite significative – car elle est différente de 0. Pour renseigner le caractère significatif d’une relation, nous allons donc utiliser **le Beta (β), la statistique t et les intervalles de confiance**.

Maintenant, nous savons si les relations entre les variables latentes sont significatives. Dès lors, nous calculons **la taille d’effet (f^2)**¹¹⁵ – et abordons le troisième point. Cet indice mesure la différence – en matière de coefficient R^2 – quand une variable exogène est incluse puis retirée du modèle. Cette différence permet *in fine* de connaître l’effet d’une variable exogène sur la variable endogène. Le coefficient est calculé de la manière suivante :

$$f^2 = R_{inc}^2 - R_{exc}^2 / 1 - R_{inc}^2$$
¹¹⁶

Comment interpréter la valeur obtenue ? Hair *et al.* (2017) fournissent un guide :

- $f^2 < 0,02$: pas d’effet,
- $0,02 \leq f^2 \leq 0,15$: effet faible,
- $0,15 < f^2 \leq 0,35$: effet moyen,
- $f^2 > 0,35$: effet fort

Maintenant, nous allons nous intéresser au pouvoir prédictif des variables (quatrième point) et calculer **le coefficient Q^2** ¹¹⁷. Ce coefficient est obtenu en utilisant une procédure de *Blindfolding*. Cette dernière correspond à une technique selon laquelle une partie des données est omise et les paramètres du modèle sont estimés grâce à ces données (Hair *et al.*, 2017). La

¹¹⁴ Si t est supérieur ou égal à 1,960 et strictement inférieur à 2,576 alors $p < 0,05$. En d’autres termes, on rejette l’hypothèse nulle avec une probabilité de se tromper de 5% (ou 95% de chances que la valeur calculée soit la vraie valeur).

¹¹⁵ Pour obtenir la taille d’effet, nous cliquons sur *f square* – en dessous de *Quality criteria*.

¹¹⁶ R_{inc}^2 : R^2 de la variable endogène avec la variable exogène ; R_{exc}^2 : R^2 de la variable endogène sans la variable exogène.

¹¹⁷ Pour obtenir ce coefficient, nous cliquons sur *Calculate* puis sur *Blindfolding* et renseignons ensuite la distance d’omission.

différence entre les données omises – qui sont traitées par le logiciel comme des données manquantes – et prédites est utilisée pour calculer le coefficient Q^2 . Cette procédure implique également de déterminer une distance d'omission (D). Hair *et al.* (2017) préconisent de sélectionner une valeur comprise entre 5 et 10. Ils ajoutent un point : si nous divisons le nombre d'observations par la distance d'omission, la valeur obtenue ne doit pas être un entier. Nous choisissons la valeur 8. Maintenant, comment interpréter le coefficient Q^2 ? Si la valeur de ce coefficient est strictement supérieure à 0, cela indique que la variable en question a un pouvoir prédictif.

Nous allons maintenant aborder le cinquième point et nous intéresser au coefficient de détermination (R^2). Ce coefficient – qui est une mesure du pouvoir prédictif du modèle – représente le pourcentage de variance d'une variable endogène expliqué par une ou plusieurs variables exogènes. Si nous prenons le cas d'une modélisation avec deux variables (une endogène et une exogène), la valeur du coefficient est obtenue en élevant au carré la corrélation entre ces deux variables. Dans le cas où nous avons plusieurs variables exogènes, le R^2 correspond à l'effet combiné de ces variables sur la variable endogène. Le coefficient de détermination R^2 est compris entre 0 et 1 ; plus la valeur obtenue est proche de 1, plus la capacité prédictive du modèle est précise (Hair *et al.*, 2017). En outre, la valeur attendue dépend du champ de recherche. En entrepreneuriat, un coefficient de détermination moyen aux alentours de 10 % est acceptable. Cette valeur dépend également du degré de complexité de la modélisation. Effectivement, nous l'avons vu plus haut, la corrélation entre deux variables latentes est utilisée pour le calcul du coefficient. Dès lors, plus il va y avoir de relations dans un modèle, plus la valeur du coefficient va tendre vers 1. Pour faire face à cette limite, nous utilisons **un coefficient de détermination ajusté (R_{aj}^2)** – il est ajusté en fonction du nombre de variables exogènes et de la taille de l'échantillon. Ce coefficient est calculé de la façon suivante :

$$R_{aj}^2 = 1 - (1 - R^2) \left(\frac{n - 1}{n - k - 1} \right)^{118}$$

En résumé, pour évaluer le modèle structurel, nous analysons cinq éléments : la colinéarité entre les items (VIF), la significativité des hypothèses (Beta, statistiques t et intervalles de confiance), la taille d'effet (f^2), le coefficient de détermination (R_{aj}^2) et le pouvoir prédictif des variables (Q^2). Le tableau 31 résume notre propos. Nous avons maintenant posé tous les

¹¹⁸ Avec n : nombre d'observations ; k : nombre de variables latentes exogènes.

éléments théoriques nécessaires à l'évaluation du modèle structurel. Examinons les effets de médiation.

Tableau 31. Les étapes de l'évaluation du modèle structurel

Étapes		Indicateurs	Valeurs attendues
1	Vérification de l'absence de colinéarité entre les variables	VIF	< 3,30
2	Les relations entre les variables latentes sont-elles significativement différentes de 0 ?	Statistiques t	> 1,645
		Valeurs p	< 0,10
		Intervalles de confiance	Ne doit pas contenir 0
3	Mesure de la taille d'effet d'une variable exogène sur la variable endogène	f^2	> 0,02
4	Mesure du pouvoir prédictif du modèle	R_{aj}^2	> 0,10
5	Mesure de la pertinence prédictive des variables	Q^2	> 0

2. Calcul et interprétation des effets de médiation

Nous travaillons sur un modèle de médiation comprenant deux médiateurs : l'orientation entrepreneuriale et l'identification des opportunités. Pour bien comprendre la définition du médiateur, il est important de poser une question : quelle est la différence entre un modérateur et un médiateur ? Prenons l'exemple de trois variables :

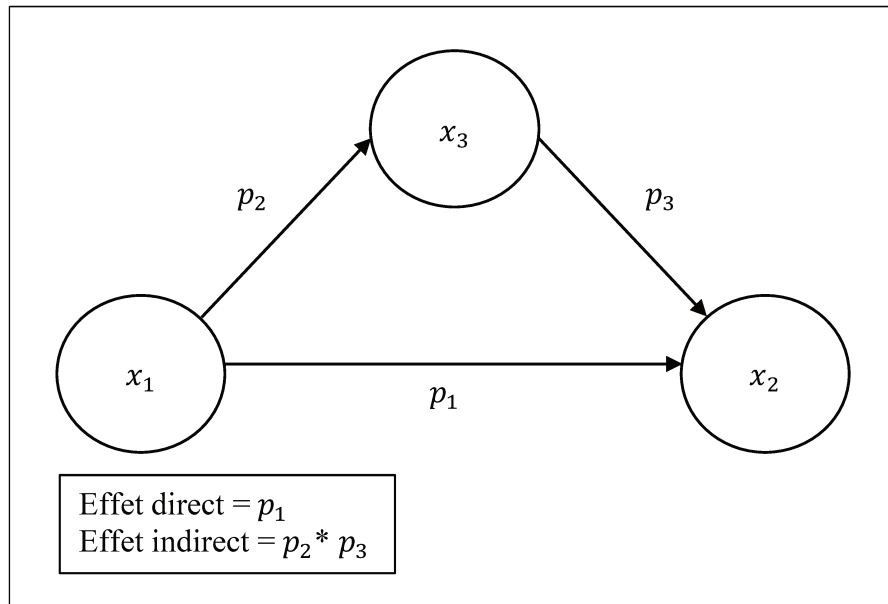
- Une variable exogène (x_1),
- Une variable endogène (x_2),
- Une troisième variable (x_3).

Nous posons une relation directe entre x_1 et x_2 . Si x_3 a une influence sur la *relation* entre x_1 et x_2 alors il s'agit d'un effet de modulation ; si x_1 a une influence sur x_3 et x_3 a une influence sur x_2 alors nous avons là un effet de médiation. En résumé, le modérateur intensifie ou diminue la relation entre deux variables, tandis que le médiateur est un nouveau chemin, une nouvelle voie – comprenant deux relations de causalité – en sus de la relation directe.

Nous connaissons maintenant la définition du médiateur (ainsi que la différence avec le modérateur). Intéressons-nous maintenant à un autre point pour bien comprendre la notion de médiateur : la différence entre un effet direct et un effet indirect. Reprenons l'exemple présenté plus haut et modifions-le un peu. Nous avons maintenant une variable exogène (x_1), une variable endogène (x_2) et une variable médiatrice (x_3). Nous savons que la présence d'un effet de médiation implique trois relations : x_1 vers x_2 , x_1 vers x_3 et x_3 vers x_2 . Nous nommons respectivement ces relations p_1 , p_2 et p_3 . Comment différencier un effet direct et un effet indirect ? La relation entre x_1 et x_2 correspond à un effet direct ; elle est donc égale à p_1 . La

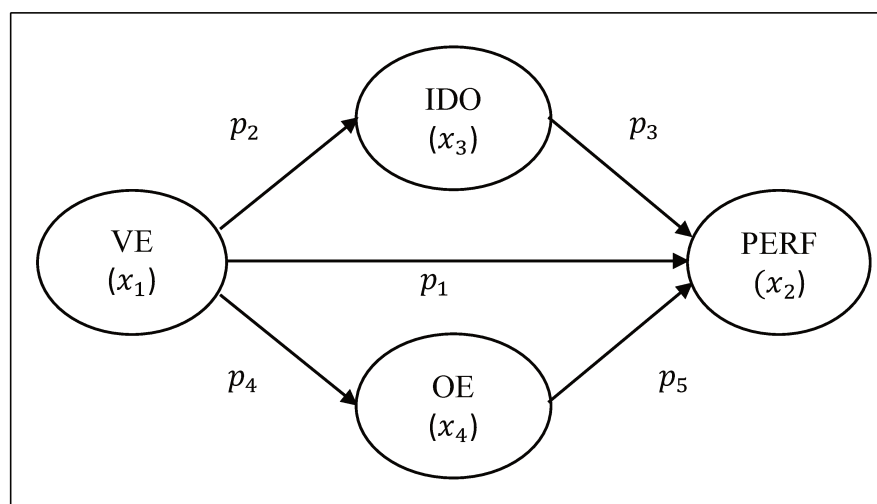
relation indirecte est celle qui passe par le médiateur ; elle correspond donc à la relation entre x_1 et x_3 et x_3 et x_2 , soit au produit de p_2 et p_3 . La figure 9 résume notre explication.

Figure 9. Médiation et effet direct et indirect



Maintenant que nous connaissons la définition du médiateur, nous pouvons présenter notre approche plus en détail. La figure 9 est un modèle de médiation simple – c'est-à-dire avec un seul médiateur. Dans notre cas, nous travaillons sur **un modèle de médiation multiple** comprenant deux médiateurs : l'orientation entrepreneuriale et l'identification des opportunités. Notre modèle prend ainsi la forme suivante (figure 10).

Figure 10. Modèle de médiation multiple

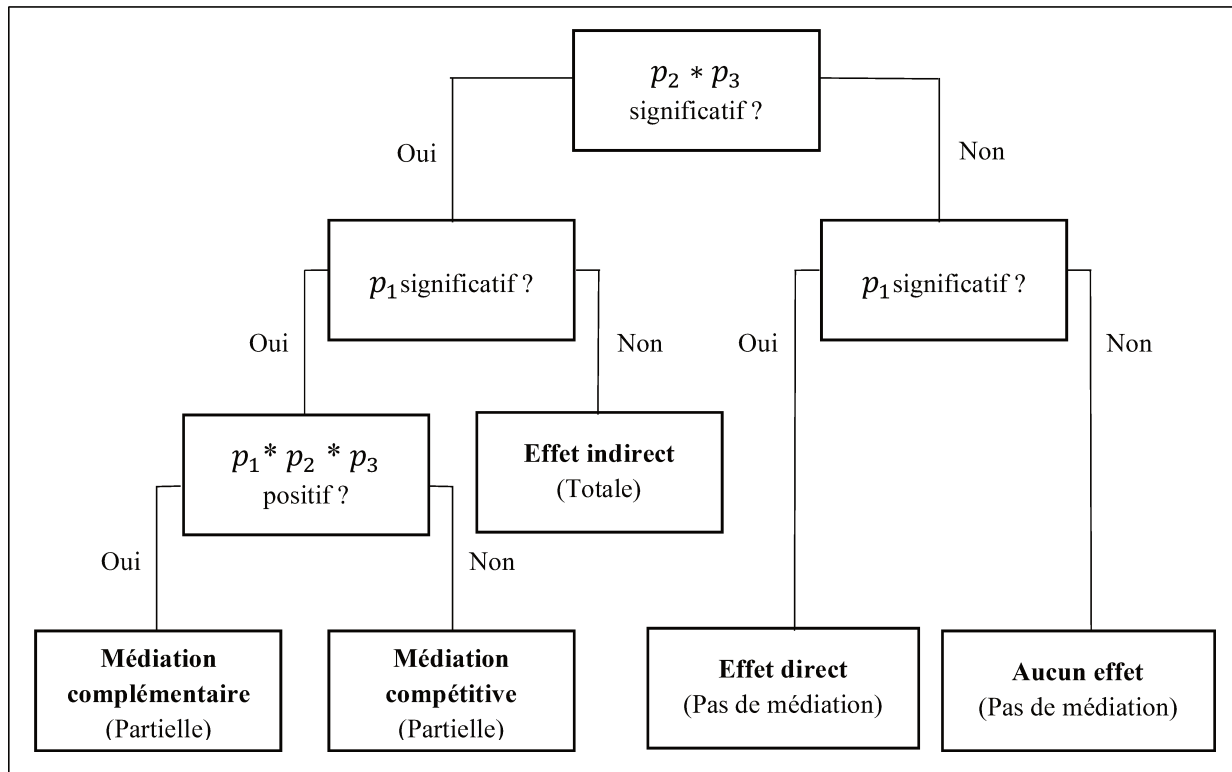


Dans ce cas, l'effet direct correspond à la relation entre la variable exogène (x_1) et la variable endogène (x_2) ; il est donc égal à p_1 . L'effet indirect entre x_1 et x_2 via le médiateur x_3 correspond au produit de p_2 et p_3 alors que, pour le second médiateur (x_4), l'effet indirect est donné par le produit entre p_4 et p_5 . L'effet total indirect correspond donc à la somme des effets indirects, c'est-à-dire à $p_2 * p_3 + p_4 * p_5$. Dès lors, l'effet total de la variable exogène x_1 sur la variable endogène x_2 correspond à l'effet direct (p_1) ajouté à la somme des effets indirects ($p_2 * p_3 + p_4 * p_5$) soit : $p_1 + p_2 * p_3 + p_4 * p_5$. En résumé, nous avons les données suivantes :

- Effet direct : p_1
- Effet indirect avec x_3 comme médiateur : $p_2 * p_3$
- Effet indirect avec x_4 comme médiateur : $p_4 * p_5$
- Effet indirect total : $p_2 * p_3 + p_4 * p_5$
- Effet total : $p_1 + p_2 * p_3 + p_4 * p_5$

Nous connaissons maintenant les différents effets dans un modèle de médiation et allons donc procéder aux interprétations. Pour tester un modèle de médiation, il est possible d'insérer les médiateurs l'un après l'autre, et donc d'examiner indépendamment leurs effets. Toutefois, Hair *et al.* (2017) suggèrent de ne pas employer cette méthode. Ils préconisent plutôt de lancer le test avec tous les médiateurs pour avoir une vue plus globale. Nous choisissons cette option. Le logiciel PLS fournit la significativité des effets indirects totaux et de l'effet direct. Toutefois, dans le cas d'une médiation multiple, nous avons besoin des effets indirects spécifiques – un pour chaque médiateur, soit $p_2 * p_3$ et $p_4 * p_5$. Or, **PLS ne fournit pas ces données ; nous devons donc les calculer manuellement** (voir Hair *et al.*, 2017, p. 238). Pour ce faire, nous suivons la méthodologie en sept étapes de Cepeda-Carrión *et al.* (2017). Maintenant, nous disposons de tous les effets indirects. Comment interpréter les résultats ? Hair *et al.* (2017) livrent une méthodologie en trois étapes, qui est présentée dans la figure ci-après.

Figure 11. Interprétation des effets de médiation



La première étape consiste à savoir si l'effet indirect est significatif ; pour la seconde étape, nous examinons l'effet direct ; enfin, en ce qui concerne la troisième étape, nous devons vérifier si le produit des effets directs et indirects est positif. Une fois ces trois étapes validées, cinq cas de figure apparaissent (avec un cas de médiation totale, deux cas de médiation partielle¹¹⁹ et deux cas d'absence de médiation) :

- **Effet indirect (médiation totale)** : l'effet indirect est significatif et l'effet direct est non significatif.
- **Médiation complémentaire (médiation partielle)** : les effets indirect et direct sont significatifs et pointent dans la même direction (c'est-à-dire qu'ils sont tous les deux positifs ou négatifs),
- **Médiation compétitive (médiation partielle)** : les effets indirect et direct sont significatifs mais ne pointent pas dans la même direction – un est positif, l'autre est négatif.
- **Effet direct (absence de médiation)** : l'effet indirect est non significatif et l'effet direct est significatif.

¹¹⁹ Une médiation est dite totale quand seul l'effet indirect est significatif ; elle est dite partielle quand les effets direct et indirect sont tous les deux significatifs.

- **Aucun effet (absence de médiation)** : les effets indirect et direct sont non significatifs. À ce stade, nous avons posé tous les éléments théoriques. Nous allons donc, dans un premier temps, évaluer le modèle structurel. Ensuite, dans un second temps, nous allons calculer et interpréter les effets de médiation.

3. Évaluation du modèle structurel pour tous les repreneurs

Dans un premier temps, pour nous assurer qu'il n'existe aucun problème en matière de colinéarité, nous calculons les valeurs de VIF. Nous obtenons les données suivantes.

Tableau 32. *Variance inflation factor* (VIF) pour tous les repreneurs ($n = 278$)

Hypothèses			VIF
Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités	1,000
Identification des opportunités	→	Performance financière de la reprise	1,088
Vigilance entrepreneuriale	→	Orientation entrepreneuriale	1,000
Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière de la reprise	1,047
Âge	→	Performance financière de la reprise	1,117
Chiffre d'affaires (2015)	→	Performance financière de la reprise	1,022
Ancienneté de la reprise	→	Performance financière de la reprise	1,088

Toutes les valeurs de VIF sont strictement inférieures à 3,30 (avec une moyenne égale à 1,05), ce qui souligne qu'il n'existe aucun problème en matière de colinéarité. Passons maintenant à la significativité des hypothèses. La vigilance entrepreneuriale influence significativement – et positivement – l'identification des opportunités ($t > 3,291$) mais cette dernière n'a pas une influence significative sur la performance financière de la reprise ($t < 1,645$). La vigilance a également une influence positive et significative sur l'orientation entrepreneuriale ($t > 3,291$) et cette dernière influence significativement la performance financière de la reprise ($t > 2,576$). Enfin, l'âge a une influence significative – et négative – sur la performance financière de la reprise ($t > 3,291$) et les deux autres variables de contrôles¹²⁰ (chiffre d'affaires et ancienneté de la reprise) n'influencent pas significativement la variable dépendante ($t < 1,645$). Passons maintenant à la taille d'effet (f^2). L'effet entre vigilance entrepreneuriale et identification des opportunités est faible ($f^2 = 0,106$) et il n'existe pas d'effet entre identification des opportunités

¹²⁰ Nous avons suivi les trois recommandations de Becker (2005, p. 285) et supprimé les variables de contrôle non significatives pour tous les modèles – à savoir, diplôme et genre. Nous avons finalement choisi trois variables : âge du dirigeant, chiffre d'affaires (2015) et ancienneté de la reprise. L'âge est un contrôle régulièrement utilisé en entrepreneuriat (e.g., Tang *et al.*, 2012). Le chiffre d'affaires, qui est un indicateur de haut de bilan, peut avoir une influence sur la performance. Enfin, l'ancienneté de la reprise – qui correspond à la différence entre l'année où le questionnaire est rempli (2016) et la date de la reprise – indique depuis combien de temps la reprise a eu lieu ; le repreneur a donc eu plus ou moins de temps pour travailler sur la performance, ce qui peut avoir une influence. En sus, l'ancienneté est un indicateur spécifique à la reprise.

et performance ($f^2 = 0,003$) – ce qui est logique car la relation entre ces deux variables latentes est non significative. Par ailleurs, en ce qui concerne la relation entre vigilance et orientation entrepreneuriale, l'effet est moyen ($f^2 = 0,153$) ; et pour ce qui est de la relation entre orientation entrepreneuriale et performance cet effet est faible ($f^2 = 0,038$). Il est également faible en ce qui concerne la relation entre âge et performance ($f^2 = 0,034$). Passons au coefficient de détermination (R_{aj}^2). Le coefficient de la variable endogène est de 7,2 % (avec un R_{aj}^2 moyen qui est égal à 9,8 %), ce qui indique que le pouvoir prédictif du modèle est correct. Par ailleurs, sans les variables de contrôles, le coefficient R_{aj}^2 de la variable performance financière de la reprise – notre variable endogène – est de 4,9 %. Ce point souligne que les contrôles améliorent légèrement la qualité du modèle. Examinons maintenant la pertinence prédictive des variables (Q^2). Toutes les valeurs sont strictement supérieures à 0, ce qui signifie que les variables ont une valeur prédictive dans notre modèle. **En conclusion, les hypothèses 1, 4 et 5 sont validées ; l'hypothèse 2 est quant à elle non validée.** Le tableau 33 résume l'évaluation du modèle structurel. Nous passons maintenant à l'analyse des effets de médiation.

Tableau 33. Résumé de l'évaluation du modèle structurel pour tous les repreneurs ($n = 278$)¹²¹

Hypothèses			Signes	β	Statistiques t	f^2
Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités	+	0,297	4,900***	0,106
		$Q^2 = 0,058$; $R_{aj}^2 = 9,3$ %				
Identification des opportunités	→	Performance financière de la reprise	+	0,054	0,766	0,003
		$Q^2 = 0,038$; $R_{aj}^2 = 7,2$ %				
Vigilance entrepreneuriale	→	Orientation entrepreneuriale	+	0,368	6,787***	0,153
		$Q^2 = 0,063$; $R_{aj}^2 = 13,0$ %				
Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière de la reprise	+	0,188	3,065**	0,038
Âge	→	Performance financière de la reprise	-	0,179	3,390**	0,034
Chiffre d'affaires (2015)	→	Performance financière de la reprise	+	0,036	0,701	0,001
Ancienneté de la reprise	→	Performance financière de la reprise	-	0,001	0,010	0,000

4. Calcul et interprétation des effets de médiation pour tous les repreneurs

Le logiciel PLS fournit les effets indirects totaux – c'est-à-dire $p_2 * p_3 + p_4 * p_5$ (voir plus haut). Or, nous voulons obtenir non pas le total mais les effets indirects spécifiques. Autrement dit, nous voulons deux résultats : le produit de p_2 par p_3 et celui de p_4 par p_5 . Pour obtenir ces

¹²¹ La structure du tableau est inspirée de Lowry et Gaskin (2014).

données, nous suivons la méthodologie de Cepeda-Carrión *et al.* (2017) – que nous ne présentons pas ici sous peine de surcharger la lecture – et obtenons les données présentées dans le tableau 34.

Tableau 34. Calcul des effets directs et indirects pour tous les entrepreneurs ($n = 278$)¹²²

	β	Intervalle de confiance (90 %)				IC inclut 0 ?
		Centiles		Centiles avec correction du biais		
Effets directs						
p_1 VE $\rightarrow$ PERF	0,095	-0,029	0,215	-0,028	0,216	Oui
p_2 VE $\rightarrow$ IDO	0,296	0,204	0,400	0,197	0,393	Non
p_3 IDO $\rightarrow$ PERF	0,030	-0,085	0,154	-0,090	0,149	Oui
p_4 VE $\rightarrow$ OE	0,368	0,289	0,465	0,280	0,455	Non
p_5 OE $\rightarrow$ PERF	0,157	0,037	0,280	0,034	0,277	Non
Effets indirects						
$p_2 * p_3$	0,009	-0,025	0,051	-0,027	0,049	Oui
$p_4 * p_5$	0,058	0,014	0,107	0,011	0,104	Non

En ce qui concerne les effets directs p_2 p_4 et p_5 sont significatifs (ce que nous avons montré plus haut) – car leurs intervalles de confiance excluent la valeur 0. En outre, p_1 et p_3 sont quant à eux non significatifs. Pour ce qui est des effets indirects, le produit de p_4 par p_5 est significatif – ce qui semble logique car les deux effets directs sont significatifs. Par ailleurs, le produit de p_2 par p_3 est non significatif.

Commençons maintenant l'interprétation des résultats. Examinons, dans un premier temps, le premier médiateur (x_3). Pour cela, nous posons une question : l'identification des opportunités (x_3) médiatise-t-elle la relation entre la vigilance entrepreneuriale (x_1) et la performance financière (x_2) ? La première étape consiste à analyser l'effet indirect, c'est-à-dire la significativité de $p_2 * p_3$. Dans notre cas, l'effet indirect est non significatif ($\beta = 0,009$; IC = [-0,027 ; 0,049]). Dans un second temps, nous devons examiner l'effet direct entre vigilance entrepreneuriale et performance, soit p_1 . Cette relation est également non significative ($\beta =$

¹²² Liste des abréviations : VE signifie Vigilance entrepreneuriale ; OE signifie Orientation entrepreneuriale ; IDO signifie Identification des opportunités ; PERF signifie Performance. Dans le corps du texte, nous employons parfois les termes Performance ou encore Performance financière. Nous avons là simplement une variante de forme ; le concept évoqué est toujours le même : la performance financière de la reprise.

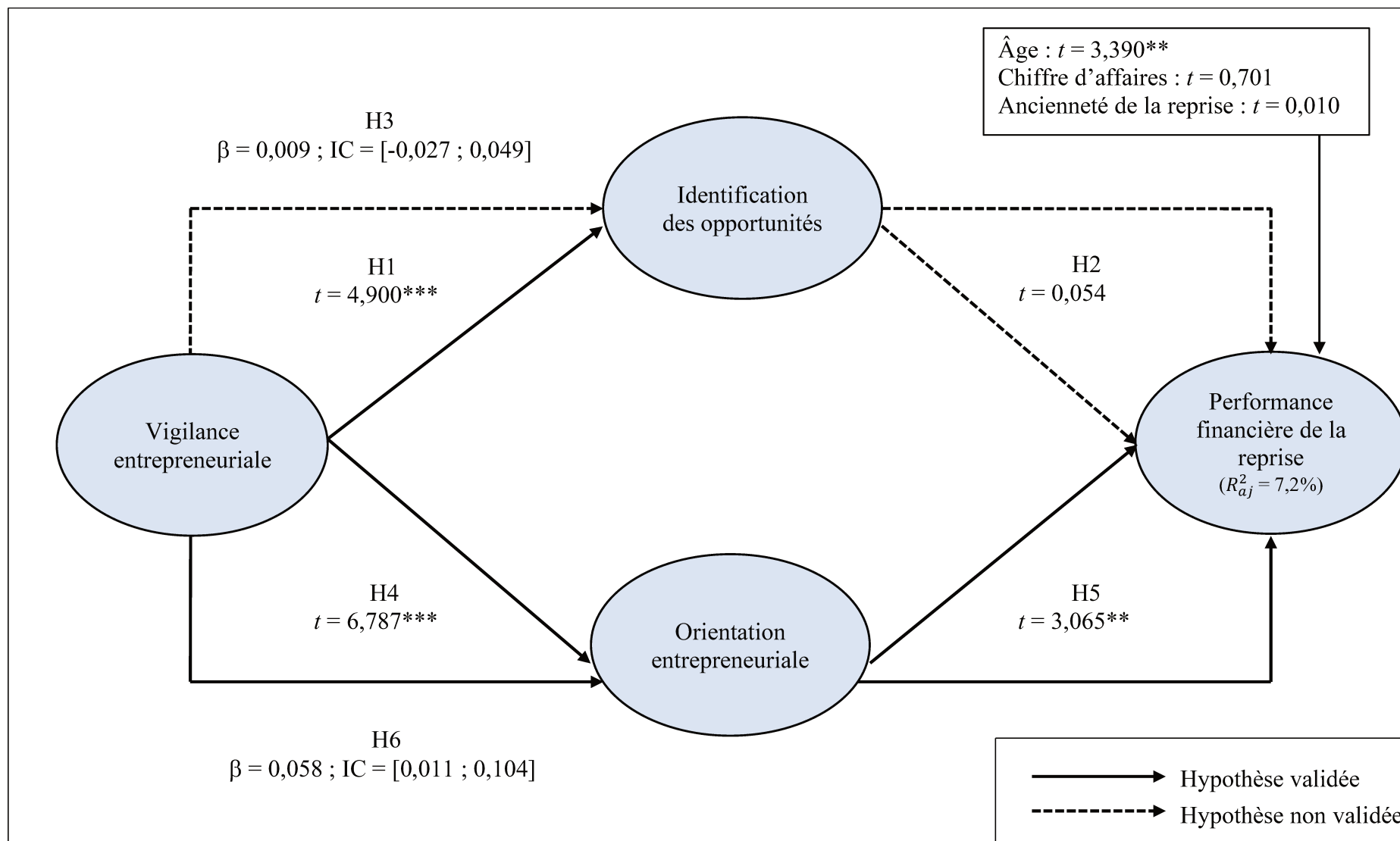
0,095 ; IC = [-0,028 ; 0,216]). Ensuite, nous devons savoir si le produit des effets direct et indirect est positif. Tous nos coefficients sont positifs donc le produit des effets est également positif. À ce stade, nous savons que l'effet indirect est non significatif ; que l'effet direct est non significatif ; et que le produit des effets est positif. Ces éléments soulignent une absence de médiation. En d'autres termes, l'identification des opportunités ne médiatise pas la relation entre la vigilance entrepreneuriale et la performance financière de la reprise. Par conséquent, **l'hypothèse 3 est non validée.**

Passons maintenant au second médiateur (x_4). Nous posons la question suivante : l'orientation entrepreneuriale médiatise-t-elle la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière ? Pour répondre à cette question, nous suivons les mêmes étapes que pour le premier médiateur. Dès lors, nous savons que l'effet indirect ($p_4 * p_5$) est significatif ($\beta = 0,058$; IC = [0,011 ; 0,104]) ; que l'effet direct est non significatif ($\beta = 0,095$; IC = [-0,028 ; 0,216]) ; et que le produit des effets est positif. Conclusion : médiation totale. En d'autres termes, l'orientation entrepreneuriale médiatise totalement la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la reprise ; **l'hypothèse 6 est donc validée.** Nous passons maintenant à la deuxième section.

Conclusion de la section 1

Nous suivons la méthodologie de Hair *et al.* (2017) et présentons les cinq étapes de l'évaluation du modèle structurel. Dans un premier temps, nous vérifions l'absence de colinéarité entre les variables en utilisant la statistique VIF. Nous poursuivons en posant une question : les relations entre les variables latentes sont-elles significativement différentes de 0 ? Pour apporter des éléments de réponses, nous utilisons le bêta (β), la statistique t et les intervalles de confiance. Nous examinons ensuite la taille d'effet (f^2), le pouvoir prédictif du modèle (R^2_{aj}) ainsi que la pertinence prédictive des variables (Q^2). En outre, pour approfondir l'évaluation du modèle structurel, nous calculons les effets de médiation. Nous travaillons sur un modèle de médiation multiple (avec deux médiateurs) et le logiciel SmartPLS 3.2.6 ne fournit pas les données dont nous avons besoin ; nous devons donc les calculer manuellement. Pour ce faire, nous utilisons la méthodologie de Cepeda-Carrion *et al.* (2018). Après avoir calculé les effets spécifiques, prenons appui sur les recommandations de Hair *et al.* (2017) pour procéder à une interprétation. Nous tirons finalement les conclusions suivantes : les hypothèses 1, 4, 5 et 6 sont validées ; les hypothèses 2 et 3 sont non validées. La figure 12 présente un résumé des résultats.

Figure 12. Résultats de l'évaluation du modèle structurel pour tous les repreneurs ($n = 278$)



SECTION 2. ACCOMPAGNEMENT PAR UN MENTOR ET PERFORMANCE FINANCIÈRE DE LA PME REPRISE

Cette section porte sur la relation de mentorat. Nous allons tester notre modèle sur un échantillon de repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$) et procéder à une comparaison qualitative puis à une analyse multigroupe – autorisée par la procédure MICOM. Dans un premier temps, nous présentons l'évaluation du modèle structurel. Nous poursuivons avec le calcul et l'interprétation des effets de médiation.

1. Évaluation du modèle structurel pour les repreneurs mentorés et non mentorés

Nous commençons par vérifier l'absence de colinéarité. Les valeurs de VIF sont présentées dans le tableau 35.

Tableau 35. VIF pour les repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$)

Hypothèses			VIF	
			Mentorat	Pas de mentorat
Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités	1,000	1,000
Identification des opportunités	→	Performance financière de la reprise	1,097	1,187
Vigilance entrepreneuriale	→	Orientation entrepreneuriale	1,000	1,000
Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière de la reprise	1,073	1,073
Âge	→	Performance financière de la reprise	1,078	1,216
Chiffre d'affaires (2015)	→	Performance financière de la reprise	1,021	1,059
Ancienneté de la reprise	→	Performance financière de la reprise	1,105	1,117

Toutes les valeurs de VIF sont strictement inférieures à 3,30¹²³, ce qui indique une absence de problème en matière de colinéarité. Passons maintenant à la significativité des hypothèses. **Pour les repreneurs mentorés ($n = 199$)**, la relation entre vigilance entrepreneuriale et identification des opportunités est positive et significative ($t > 3,291$; $f^2 = 0,121$), mais l'identification des opportunités n'influence pas de manière significative la performance financière de la reprise ($t < 1,645$). Par ailleurs, la vigilance a influence positive et significative sur l'orientation entrepreneuriale ($t > 3,291$; $f^2 = 0,130$) et cette dernière a une influence sur la performance ($t > 3,291$; $f^2 = 0,073$). Enfin, pour ce groupe, l'âge a une influence significative et négative sur la performance ($t > 3,291$; $f^2 = 0,056$)¹²⁴, mais les deux autres

¹²³ Avec une moyenne égale à 1,05 pour les repreneurs mentorés et 1,09 pour les repreneurs non mentorés.

¹²⁴ En d'autres termes, plus l'âge augmente, plus la performance financière de la reprise diminue.

contrôles n'influencent pas significativement la variable dépendante ($t < 1,645$). Notons également que le pouvoir prédictif du modèle est satisfaisant, dans la mesure où le coefficient R_{aj}^2 de la variable dépendante est égal à 13,4 % (avec un R_{aj}^2 moyen égal à 11,56 %). En outre, les variables de contrôles améliorent la qualité du modèle¹²⁵ et toutes les variables ont une pertinence prédictive ($Q^2 > 0$).

En ce qui concerne les repreneurs non mentorés ($n = 79$), la vigilance a une influence positive et significative sur l'orientation entrepreneuriale ($t > 3,291$; $f^2 = 0,255$) mais également sur l'identification des opportunités ($t > 2,576$; $f^2 = 0,116$). Toutefois, l'orientation entrepreneuriale et l'identification des opportunités n'influencent pas de manière significative la performance financière de la reprise ($t < 1,645$). Enfin, pour cet échantillon, les trois variables de contrôles n'influencent pas significativement la performance ($t < 1,645$). Notons également que le R_{aj}^2 moyen est satisfaisant (10 %), mais le R_{aj}^2 de la variable dépendante – celle qui nous intéresse le plus – est égal à 1,4 %, ce qui souligne que le pouvoir prédictif du modèle est faible. Cela est expliqué – en partie – par l'influence non significative des contrôles. Notons toutefois que les variables de contrôle améliorent légèrement la qualité du modèle¹²⁶ et que toutes les variables ont une pertinence prédictive ($Q^2 > 0$). Maintenant que nous avons procédé à une comparaison qualitative, nous allons vérifier si les relations entre les variables latentes sont significativement différentes entre les deux groupes. Pour cela, nous réalisons une analyse multigroupe (ou MGA)¹²⁷ – en sachant que cette dernière est autorisée par la procédure MICOM. Nous obtenons les données suivantes.

Tableau 36. MGA pour les repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$)

Hypothèses			Repreneurs mentorés (<i>n</i> = 199)	Repreneurs non mentorés (<i>n</i> = 79)	Différences	<i>p</i>
			β			
Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités	0,316	0,306	0,010	0,474
Identification des opportunités	→	Performance financière	0,093	-0,139	0,232	0,141
Vigilance entrepreneuriale	→	Orientation entrepreneuriale	0,339	0,451	0,112	0,857
Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière	0,257	0,056	0,201	0,167
Âge	→	Performance financière	-0,226	-0,226	0,000	0,471
Chiffre d'affaires (2015)	→	Performance financière	0,054	0,043	0,011	0,454
Ancienneté de la reprise	→	Performance financière	-0,106	0,208	0,313	0,975

¹²⁵ Le coefficient R_{aj}^2 de la variable dépendante est égal à 8,4% sans les contrôles.

¹²⁶ Le coefficient R_{aj}^2 de la variable dépendante est proche de 0 sans les contrôles.

¹²⁷ Pour cela, nous cliquons sur *Calculate* puis sur *Multi-Group Analysis* et configurons les options. En outre, MGA signifie *Multigroup analysis*.

Les résultats de la MGA montrent que la relation entre ancienneté de la reprise et performance financière est significativement différente entre les repreneurs mentorés et non mentorés (différence de $\beta = 0,313$; $p = 0,025$ ¹²⁸). Par ailleurs, cette relation est en faveur des repreneurs non mentorés.

Que pouvons-nous tirer de tout cela ? Il apparaît que pour les repreneurs accompagnés par un mentor, la vigilance entrepreneuriale a une influence positive sur l'identification des opportunités. Cette relation est également significative pour les repreneurs non mentorés mais a un seuil plus faible, **ce qui permet de valider l'hypothèse 7a**. Nous remarquons également que, pour les deux échantillons, l'identification des opportunités n'a pas une influence significative sur la performance financière ; **l'hypothèse 7b est donc non validée**. Par ailleurs, la relation entre vigilance entrepreneuriale et orientation entrepreneuriale est significative pour les deux échantillons – avec un seuil de significativité plus élevé pour les repreneurs non mentorés, **ce qui ne permet pas de valider l'hypothèse 7d**. Enfin, l'orientation entrepreneuriale a une influence significative sur la performance financière uniquement pour le groupe des repreneurs mentorés ; **l'hypothèse 7e est donc validée**. Le tableau 37 résume cette partie.

¹²⁸ $1 - 0,975 = 0,025$

Tableau 37. Résumé des résultats pour les repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$)

Hypothèses			Repreneurs mentorés ($n = 199$)				Repreneurs non mentorés ($n = 79$)			
			Signes	β	Statistiques t	f^2	Signes	β	Statistiques t	f^2
Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités	+	0,316	4,185***	0,121	+	0,306	3,072**	0,116
		Pour $n = 199$: $Q^2 = 0,054$; $R_{aj}^2 = 10,3$ % Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,061$; $R_{aj}^2 = 9,3$ %								
Identification des opportunités	→	Performance financière de la reprise	+	0,093	1,170	0,009	-	0,139	0,711	0,016
		Pour $n = 199$: $Q^2 = 0,084$; $R_{aj}^2 = 13,4$ % Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,012$; $R_{aj}^2 = 1,4$ %								
Vigilance entrepreneuriale	→	Orientation entrepreneuriale	+	0,339	4,631***	0,130	+	0,451	5,580***	0,255
		Pour $n = 199$: $Q^2 = 0,051$; $R_{aj}^2 = 11,0$ % Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,063$; $R_{aj}^2 = 19,3$ %								
Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière de la reprise	+	0,257	3,567***	0,073	+	0,056	0,286	0,003
Âge	→	Performance financière de la reprise	-	0,226	3,601***	0,056	-	0,226	1,408	0,046
Chiffre d'affaires (2015)	→	Performance financière de la reprise	+	0,054	0,917	0,003	+	0,043	0,241	0,002
Ancienneté de la reprise	→	Performance financière de la reprise	-	0,106	1,437	0,012	+	0,208	1,641	0,042

Nous allons maintenant calculer et interpréter les effets de médiation pour les deux échantillons : les repreneurs mentorés et non mentorés.

2. Calcul et interprétation des effets de médiation pour les repreneurs mentorés et non mentorés

Nous commençons par les repreneurs mentorés. Pour calculer les effets, nous appliquons la méthodologie présentée plus haut et obtenons les données suivantes.

Tableau 38. Calcul des effets directs et indirects pour les repreneurs mentorés ($n = 199$)

	β	Intervalle de confiance (90 %)				IC inclut 0 ?
		Centiles		Centiles avec correction du biais		
Effets directs						
p_1 VE $\rightarrow$ PERF	0,049	-0,096	0,198	-0,098	0,195	Oui
p_2 VE $\rightarrow$ IDO	0,315	0,201	0,446	0,192	0,437	Non
p_3 IDO $\rightarrow$ PERF	0,079	-0,061	0,221	-0,065	0,217	Oui
p_4 VE $\rightarrow$ OE	0,339	0,227	0,465	0,217	0,455	Non
p_5 OE $\rightarrow$ PERF	0,242	0,100	0,374	0,099	0,373	Non
Effets indirects						
$p_2^* p_3$	0,025	-0,017	0,082	-0,019	0,080	Oui
$p_4^* p_5$	0,082	0,034	0,142	0,031	0,139	Non

En ce qui concerne les effets directs, p_2 , p_4 et p_5 sont significatifs car leurs intervalles de confiance excluent la valeur 0. En outre, p_1 et p_3 sont non significatifs. Pour ce qui est des effets indirects, le produit de p_4 par p_5 est significatif – ce qui semble logique car les deux effets directs sont eux aussi significatifs. En revanche, le produit de p_2 par p_3 est non significatif – même si p_2 est significatif.

Interprétons maintenant les résultats. Examinons le premier médiateur, à savoir l'identification des opportunités (x_3). La première étape consiste à analyser l'effet indirect, c'est-à-dire la significativité de $p_2 * p_3$. Dans notre cas, l'effet indirect est non significatif ($\beta = 0,025$; IC = [-0,019 ; 0,080]). Dans un second temps, nous devons examiner l'effet direct entre vigilance entrepreneuriale et performance, soit p_1 . Cette relation est non significative ($\beta = 0,049$; IC = [-0,098 ; 0,195]). Ensuite, nous devons savoir si le produit des effets direct et indirect est positif. Tous nos coefficients sont positifs donc le produit des effets est également positif. À ce stade,

nous savons que l'effet indirect est non significatif ; que l'effet direct est non significatif ; et que le produit des effets est positif. En considération de ces éléments, nous pouvons affirmer qu'il n'existe aucun effet de médiation. En d'autres termes, **pour les repreneurs mentorés, l'identification des opportunités ne médiatise pas la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la reprise.**

Passons maintenant au second médiateur – l'orientation entrepreneuriale (x_4) – et suivons les mêmes étapes que pour le premier. Dès lors, nous savons que l'effet indirect ($p_4^* p_5$) est significatif ($\beta = 0,082$; IC = [0,031 ; 0,139]) ; que l'effet direct est non significatif ($\beta = 0,049$; IC = [-0,098 ; 0,195]) ; et que le produit des effets est positif. Conclusion : médiation totale. En d'autres termes, **l'orientation entrepreneuriale médiatise totalement la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la reprise.** Nous calculons maintenant les effets directs et indirects pour l'échantillon de repreneurs non mentorés. Nous obtenons les données suivantes.

Tableau 39. Calcul des effets directs et indirects pour les repreneurs non mentorés ($n = 79$)

	β	Intervalle de confiance (90 %)				IC inclut 0 ?
		Centiles		Centiles avec correction du biais		
Effets directs						
p_1 VE $\rightarrow$ PERF	0,296	-0,078	0,540	-0,045	0,572	Oui
p_2 VE $\rightarrow$ IDO	0,305	0,160	0,476	0,143	0,459	Non
p_3 IDO $\rightarrow$ PERF	-0,210	-0,449	0,134	-0,476	0,108	Oui
p_4 VE $\rightarrow$ OE	0,454	0,345	0,603	0,317	0,575	Non
p_5 OE $\rightarrow$ PERF	-0,070	-0,413	0,311	-0,421	0,303	Oui
Effets indirects						
$p_2^* p_3$	-0,064	-0,159	0,039	-0,164	0,034	Oui
$p_4^* p_5$	-0,032	-0,207	0,137	-0,209	0,135	Oui

En ce qui concerne les effets directs, seuls p_2 et p_4 sont significatifs. En outre, les effets indirects – c'est-à-dire le produit de p_2 par p_3 et de p_4 par p_5 – sont statistiquement non significatifs. Dès lors, dans la mesure où l'effet direct (p_1) est non significatif et où les effets indirects sont également non significatifs, nous pouvons conclure qu'il n'existe aucun effet de médiation. En d'autres termes, **pour les repreneurs non mentorés, ni l'identification des opportunités, ni**

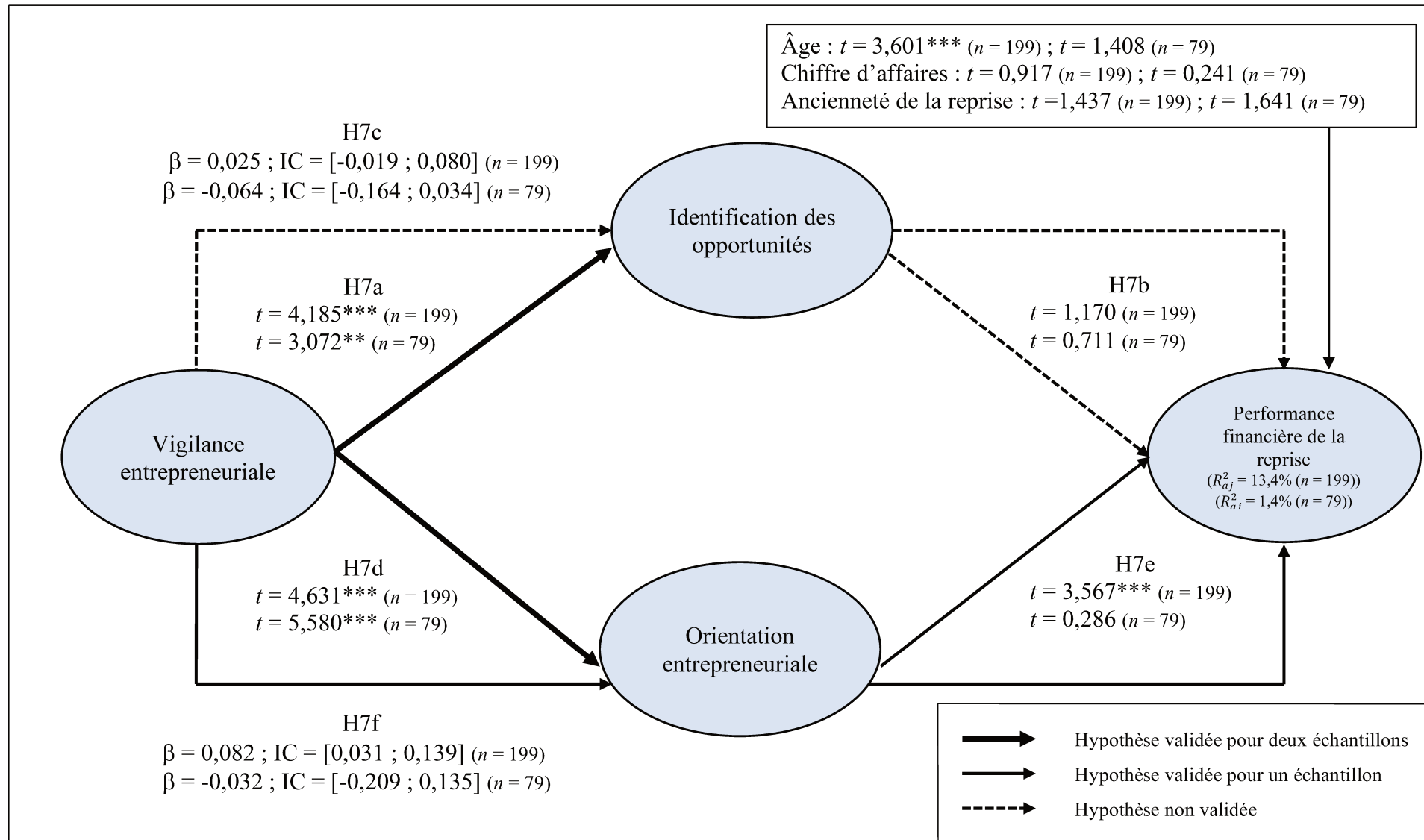
l'orientation entrepreneuriale ne médiatisent la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la reprise.

En conclusion, pour les deux groupes, l'identification des opportunités ne médiatise pas la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance. Par conséquent, **l'hypothèse 7c est non validée**. Par ailleurs, pour les repreneurs mentorés, l'orientation entrepreneuriale médiatise totalement la relation entre vigilance entrepreneuriale et différence de performance mais, pour les repreneurs non mentorés, l'orientation entrepreneuriale n'a pas le statut de médiateur, **ce qui permet de valider l'hypothèse 7f**. Tous ces éléments soulignent que l'hypothèse 7 est partiellement validée.

Conclusion de la section 2

Dans le cadre de la deuxième section, nous travaillons sur un groupe de repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$). Dans un premier temps, nous évaluons le modèle structurel et procédons – entre les deux groupes – à une comparaison qualitative accompagnée d’une analyse multigroupe. Les résultats permettent de valider les hypothèses 7a et 7e. En revanche, les hypothèses 7b et 7d sont non validées. Ces éléments permettent de souligner un point : l’hypothèse 7 est partiellement validée. Par ailleurs, nous calculons les effets de médiation pour les deux groupes et obtenons les résultats suivants : l’hypothèse 7c est non validée et l’hypothèse 7f est validée. Par conséquent, l’hypothèse 7 est partiellement validée. La figure 13 résume cette partie. Nous passons maintenant à la troisième et dernière section et allons explorer plus en profondeur la question du mentorat – pour vérifier si le moment de l’accompagnement a une influence sur la performance financière de la reprise.

Figure 13. Résultats de l'évaluation du modèle structurel pour les repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$)



SECTION 3. LE MOMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT PAR UN MENTOR INFLUENCE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DE LA PME REPRISE

Nous allons maintenant tester notre modèle structurel sur deux nouveaux échantillons : les repreneurs mentorés avant ($n = 79$) et après ($n = 120$) la reprise de PME. Dans un premier temps, nous évaluons – qualitativement et grâce à une analyse multigroupe – le modèle pour les deux échantillons. Nous calculons et interprétons ensuite les effets de médiation.

1. Évaluation du modèle structurel pour les repreneurs mentorés avant et après la reprise de PME

Nous commençons par vérifier l'absence de colinéarité. Pour cela, nous générons les valeurs de VIF, présentées dans le tableau 40.

Tableau 40. VIF pour les repreneurs mentorés avant ($n = 79$) et après la reprise ($n = 120$)

Hypothèses			VIF	
			Mentorat avant	Mentorat après
Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités	1,000	1,000
Identification des opportunités	→	Performance financière de la reprise	1,186	1,092
Vigilance entrepreneuriale	→	Orientation entrepreneuriale	1,000	1,000
Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière de la reprise	1,194	1,045
Âge	→	Performance financière de la reprise	1,107	1,069
Chiffre d'affaires (2015)	→	Performance financière de la reprise	1,040	1,017
Ancienneté de la reprise	→	Performance financière de la reprise	1,145	1,088

Toutes les valeurs sont strictement inférieures à $3,30^{129}$, ce qui indique une absence de problème en matière de colinéarité. Passons maintenant à la significativité des hypothèses. **Commençons par les repreneurs mentorés avant la reprise ($n = 79$).** Pour cet échantillon, la relation entre vigilance et identification des opportunités est positive et significative ($t > 3,291$; $f^2 = 0,156$) et l'identification des opportunités influence de manière significative la performance financière de la reprise ($t > 1,960$; $f^2 = 0,098$). Par ailleurs, la vigilance entrepreneuriale influence significativement – et de manière positive – l'orientation entrepreneuriale ($t > 3,291$; $f^2 = 0,304$) et cette dernière a une influence (également positive et significative) sur la performance ($t > 1,645$; $f^2 = 0,057$). Enfin, pour cet échantillon, les trois variables de contrôle n'ont pas

¹²⁹ Avec une moyenne égale à 1,10 pour les repreneurs mentorés avant et 1,04 pour les repreneurs mentorés après.

une influence significative sur la variable dépendante ($t < 1,645$). Notons par ailleurs que le pouvoir explicatif du modèle est satisfaisant car le R_{aj}^2 de la variable *Performance* est égal à 13,7 % (avec R_{aj}^2 moyen = 16,1 %) et que les contrôles n'améliorent pas la qualité du modèle.

En outre, toutes les variables ont une pertinence prédictive ($Q^2 > 0$).

Pour les repreneurs mentorés après ($n = 120$), la vigilance entrepreneuriale a une influence positive et significative sur l'identification des opportunités ($t > 3,291$; $f^2 = 0,151$) mais cette dernière n'influence pas significativement la performance financière de la reprise ($t < 1,645$). En outre, la vigilance a une influence positive et significative sur l'orientation entrepreneuriale ($t > 1,645$; $f^2 = 0,056$) et cette dernière a une influence sur la performance financière ($t > 1,960$; $f^2 = 0,083$). Notons que, pour cet échantillon, le coefficient R_{aj}^2 de la variable dépendante – à savoir, performance financière de la reprise – est très satisfaisant (23,9 %) ¹³⁰. Par ailleurs, les contrôles améliorent la qualité du modèle ¹³¹ et toutes les variables ont une pertinence prédictive ($Q^2 > 0$). Nous allons maintenant vérifier si les relations entre les variables latentes sont significativement différentes entre les groupes. Pour cela, nous réalisons une analyse multigroupe – en sachant que cette dernière est autorisée par la procédure MICOM. Nous obtenons les données suivantes.

Tableau 41. MGA pour les repreneurs mentorés avant ($n = 79$) et après la reprise ($n = 120$)

Hypothèses			Mentorat avant (<i>n</i> = 79)	Mentorat après (<i>n</i> = 120)	Différences	<i>p</i>
			β			
Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités	0,343	0,355	0,011	0,539
Identification des opportunités	→	Performance financière	0,329	-0,046	0,375	0,013
Vigilance entrepreneuriale	→	Orientation entrepreneuriale	0,483	0,230	0,252	0,032
Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière	0,234	0,250	0,016	0,544
Âge	→	Performance financière	0,032	-0,393	0,426	0,000
Chiffre d’affaires (2015)	→	Performance financière	-0,126	0,173	0,299	0,996
Ancienneté de la reprise	→	Performance financière	-0,048	-0,156	0,109	0,243

L'analyse multigroupe met en avant quatre relations significativement différentes. La première – qui est en faveur des repreneurs mentorés avant – est la relation entre identification des opportunités et performance financière de la reprise (différence de $\beta = 0,375$; $p < 0,05$). La deuxième, qui est également en faveur des repreneurs mentorés avant, est la relation entre

¹³⁰ Pour cet échantillon, le coefficient R_{aj}^2 moyen est égal à 13,6%.

¹³¹ Sans les variables de contrôle, le coefficient R_{aj}^2 de la variable dépendante est égal à 6,1%.

vigilance et orientation entrepreneuriale (différence de $\beta = 0,252$; $p < 0,05$). La troisième est la relation entre âge et performance (différence de $\beta = 0,426$; $p < 0,001$). Cette dernière est également en faveur des repreneurs mentorés avant. Enfin, la quatrième et dernière relation – qui est en faveur des repreneurs mentorés après – concerne la relation entre chiffre d'affaires et performance financière (différence de $\beta = 0,299$; $p < 0,01$).

Que pouvons-nous tirer de cela ? Dans un premier temps, il apparaît que la relation entre vigilance et identification des opportunités est plus forte pour les repreneurs mentorés avant la reprise de PME, **ce qui permet de valider l'hypothèse 8a**. Par ailleurs, l'identification des opportunités influence plus fortement la performance financière pour le groupe des repreneurs mentorés avant la reprise. **Cela nous permet de valider l'hypothèse 8b**. Aussi, la vigilance influence plus fortement l'orientation entrepreneuriale pour le groupe des repreneurs mentorés avant, **ce qui confirme l'hypothèse 8d**. Par ailleurs, l'orientation entrepreneuriale influence plus fortement la performance pour le groupe des repreneurs mentorés après la reprise ; **l'hypothèse 8e est donc non validée**. Enfin, **l'analyse multigroupe permet de renforcer les hypothèses 8b et 8d**. Le tableau 42 résume cette partie. Nous allons maintenant calculer les effets de médiation pour les deux échantillons : les repreneurs mentorés avant et après la reprise.

Tableau 42. Résumé des résultats pour les repreneurs mentorés avant ($n = 79$) et après ($n = 120$) la reprise

Hypothèses			Repreneurs mentorés avant la reprise ($n = 79$)				Repreneurs mentorés après la reprise ($n = 120$)			
			Signes	β	Statistiques t	f^2	Signes	β	Statistiques t	f^2
Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,068$; $R_{aj}^2 = 12,4$ % Pour $n = 120$: $Q^2 = 0,054$; $R_{aj}^2 = 12,4$ %	+	0,343	3,735***	0,156	+	0,355	3,592***	0,151
Identification des opportunités	→	Performance financière de la reprise Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,101$; $R_{aj}^2 = 13,7$ % Pour $n = 120$: $Q^2 = 0,105$; $R_{aj}^2 = 23,9$ %	+	0,329	2,419*	0,098	-	0,046	0,470	0,003
Vigilance entrepreneuriale	→	Orientation entrepreneuriale Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,125$; $R_{aj}^2 = 22,3$ % Pour $n = 120$: $Q^2 = 0,017$; $R_{aj}^2 = 4,5$ %	+	0,483	5,008***	0,304	+	0,230	2,387*	0,056
Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière de la reprise	+	0,234	1,877°	0,057	+	0,251	2,527*	0,083
Âge	→	Performance financière de la reprise	+	0,032	0,298	0,001	-	0,394	5,429***	0,199
Chiffre d'affaires (2015)	→	Performance financière de la reprise	-	0,126	1,455	0,019	+	0,173	2,527*	0,040
Ancienneté de la reprise	→	Performance financière de la reprise	-	0,048	0,359	0,002	-	0,156	1,919°	0,031

2. Calcul et interprétation des effets de médiation pour les repreneurs mentorés avant et après la reprise

Nous commençons par les repreneurs mentorés avant la reprise. Pour calculer les effets, nous appliquons la méthodologie présentée plus haut et obtenons les données suivantes.

Tableau 43. Calcul des effets directs et indirects pour les repreneurs mentorés avant la reprise
($n = 79$)

	β	Intervalle de confiance (90 %)				IC inclut 0 ?
		Centiles		Centiles avec correction du biais		
Effets directs						
p_1 VE $\rightarrow$ PERF	-0,047	-0,309	0,261	-0,318	0,252	Oui
p_2 VE $\rightarrow$ IDO	0,342	0,206	0,497	0,189	0,480	Non
p_3 IDO $\rightarrow$ PERF	0,341	0,138	0,560	0,129	0,551	Non
p_4 VE $\rightarrow$ OE	0,483	0,317	0,641	0,307	0,631	Non
p_5 OE $\rightarrow$ PERF	0,255	-0,049	0,508	-0,039	0,518	Oui
Effets indirects						
$p_2 * p_3$	0,117	0,039	0,236	0,030	0,227	Non
$p_4 * p_5$	0,123	-0,026	0,258	-0,023	0,261	Oui

Nous remarquons que trois effets directs sont significatifs – p_2 , p_3 et p_4 . En ce qui concerne les effets indirects, le produit de p_2 par p_3 est significatif ; en revanche, le produit de p_4 par p_5 est non significatif.

Examinons maintenant le premier médiateur, à savoir l'identification des opportunités. Nous savons que le produit de p_2 par p_3 est significatif ($\beta = 0,117$; IC = [0,030 ; 0,227]) et que p_1 – c'est-à-dire l'effet direct – est non significatif ($\beta = -0,047$; IC = [-0,318 ; 0,252]). En conclusion, il y a un effet de médiation totale. En d'autres termes, **pour les repreneurs mentorés avant, l'identification des opportunités médiatise totalement la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la reprise.**

Intéressons-nous maintenant au second médiateur, l'orientation entrepreneuriale. Nous savons que le produit de p_4 par p_5 est non significatif ($\beta = 0,123$; IC = [-0,023 ; 0,261]) et que l'effet direct (p_1) est également non significatif ($\beta = -0,047$; IC = [-0,318 ; 0,252]). En conclusion, il n'existe aucun effet de médiation. Autrement dit, **l'orientation entrepreneuriale ne médiatise**

pas la relation entre vigilance et performance. Maintenant, nous allons calculer et interpréter les effets de médiation pour les repreneurs mentorés après la reprise (tableau 44).

Tableau 44. Calcul des effets directs et indirects pour les repreneurs mentorés après la reprise
($n = 120$)

	β	Intervalle de confiance (90 %)				IC inclut 0 ?
		Centiles		Centiles avec correction du biais		
Effets directs						
p_1 VE $\rightarrow$ PERF	0,077	-0,090	0,230	-0,099	0,221	Oui
p_2 VE $\rightarrow$ IDO	0,351	0,214	0,519	0,196	0,501	Non
p_3 IDO $\rightarrow$ PERF	-0,070	-0,231	0,113	-0,269	0,075	Oui
p_4 VE $\rightarrow$ OE	0,230	0,102	0,411	0,069	0,379	Non
p_5 OE $\rightarrow$ PERF	0,235	0,075	0,387	0,074	0,386	Non
Effets indirects						
$p_2 * p_3$	-0,024	-0,086	0,044	-0,099	0,032	Oui
$p_4 * p_5$	0,054	0,013	0,116	0,005	0,108	Non

Pour les repreneurs mentorés après la reprise, trois effets directs sont significatifs – p_2 , p_4 et p_5 . Par ailleurs, le produit de p_2 par p_3 est non significatif alors que le produit de p_4 par p_5 est significatif.

Examinons le premier médiateur : l'identification des opportunités. L'effet indirect – ou le produit de p_2 par p_3 – est non significatif ($\beta = -0,024$; IC = $[-0,099 ; 0,032]$) et l'effet direct (p_1) est également non significatif ($\beta = 0,077$; IC = $[-0,099 ; 0,221]$). En conclusion, il n'existe aucun effet de médiation ; **pour les repreneurs mentorés après, l'identification des opportunités ne médiatise donc pas la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la reprise.**

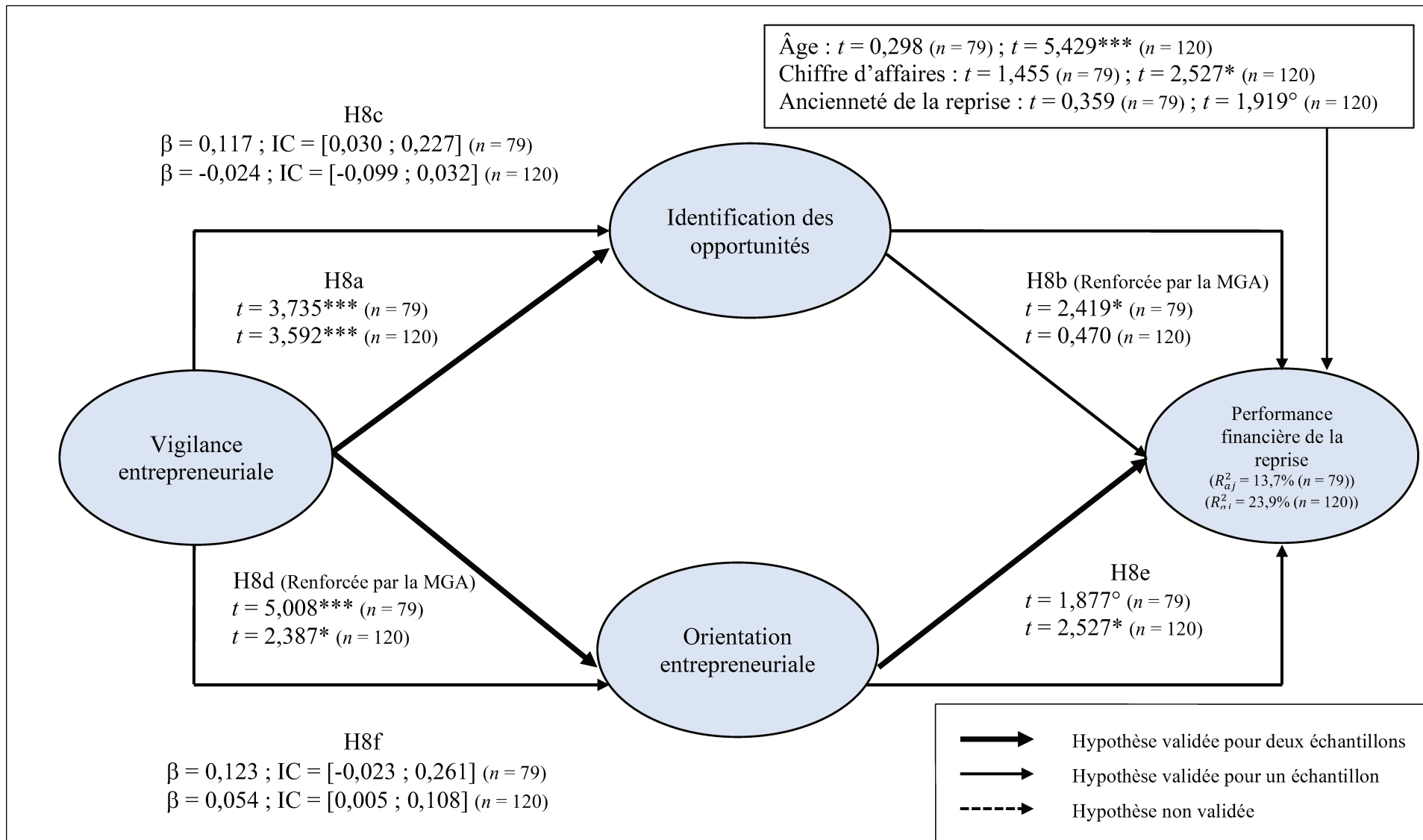
Intéressons-nous maintenant au second médiateur : l'orientation entrepreneuriale. Nous savons que l'effet indirect, c'est-à-dire le produit de p_4 par p_5 , est significatif ($\beta = 0,054$; IC = $[0,005 ; 0,108]$) ; que l'effet direct (p_1) est non significatif ($\beta = 0,077$; IC = $[-0,099 ; 0,221]$) ; et que le produit des effets est positif. En conclusion, il existe une médiation totale. **Autrement dit, l'orientation entrepreneuriale médiatise totalement la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance.**

En conclusion, pour les repreneurs mentorés avant, l'identification des opportunités médiatise totalement la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance financière de la reprise. En revanche, pour les repreneurs mentorés après, l'identification des opportunités n'a pas le statut de médiateur. **Ces éléments permettent de valider l'hypothèse 8c.** En outre, pour les repreneurs mentorés avant la reprise, l'orientation entrepreneuriale n'a pas le statut de médiateur ; mais, pour ceux mentorés après, cette variable médiatise totalement la relation entre vigilance entrepreneuriale et performance. **Ces éléments soulignent que l'hypothèse 8f est non validée.** À la lumière de ces éléments, nous pouvons affirmer que l'hypothèse 8 est partiellement validée.

Conclusion de la section 3

Nous travaillons sur un groupe de repreneurs mentorés avant ($n = 79$) et après ($n = 120$) la reprise. Dans un premier temps, nous évaluons le modèle structurel et procédons – entre les deux groupes – à une comparaison qualitative accompagnée d’une analyse multigroupe. Les résultats permettent de valider les hypothèses 8a, 8b, 8c et 8d – les hypothèses 8e et 8f sont non validées. Ainsi, l’hypothèse 8 est partiellement validée. Par ailleurs, l’analyse multigroupe permet de renforcer les hypothèses 8b et 8d. La figure 14 résume cette partie.

Figure 14. Résultats de l'évaluation du modèle structurel pour les repreneurs mentorés avant ($n = 79$) et après ($n = 120$)



Conclusion du chapitre 4

Dans la première section de ce chapitre – qui porte sur tous les repreneurs ($n = 278$) – nous validons les hypothèses 1, 4, 5 et 6 ; les hypothèses 2 et 3 sont donc non validées. La section suivante porte sur les repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$). Notre objectif est ici de réaliser une comparaison. Pour ce faire, dans un premier temps, nous procédons à une comparaison qualitative. Cette dernière est ensuite complétée par une analyse multigroupe – autorisée par la procédure MICOM. Nos résultats permettent de valider les hypothèses 7a, 7e et 7f ; les hypothèses 7b, 7c et 7d sont non validées. Pour ces échantillons, l'analyse multigroupe ne met pas en évidence de différences significatives – mis à part sur une variable de contrôle. La troisième et dernière section porte sur les repreneurs mentorés avant ($n = 79$) et après ($n = 120$) la reprise. Comme nous l'avons fait pour la deuxième section, nous procédons à une comparaison qualitative puis à une analyse multigroupe. Nos résultats permettent de valider les hypothèses 8a, 8b, 8c et 8d ; les hypothèses 8e et 8f sont donc non validées. Notons par ailleurs que l'analyse multigroupe permet de renforcer les hypothèses 8b et 8d. Le résultat du test des hypothèses de recherche est présenté dans le tableau 50. Les [annexes 18](#), [19](#) et [20](#) présentent les résultats de l'évaluation du modèle structurel pour tous les échantillons ainsi que les analyses multigroupe. Nous résumons également le calcul de tous les effets de médiation dans les [annexes 21](#) et [22](#). Nous passons maintenant à la discussion générale de la recherche.

Tableau 45. Résultats du test des hypothèses de recherche

Hypothèses				État
Pour tous les repreneurs ($n = 278$)				
1	Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités	Validée
2	Identification des opportunités	→	Performance financière de la reprise	Non validée
3	L'identification des opportunités médiatise la relation entre vigilance et performance			Non validée
4	Vigilance entrepreneuriale	→	Orientation entrepreneuriale	Validée
5	Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière de la reprise	Validée
6	L'orientation entrepreneuriale médiatise la relation entre vigilance et performance			Validée
Pour les repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$)				
7	Les relations sont amplifiées pour le groupe des repreneurs mentorés			Partiellement validée
a	Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités	Validée
b	Identification des opportunités	→	Performance financière de la reprise	Non validée
c	L'identification des opportunités médiatise la relation entre vigilance et performance			Non validée
d	Vigilance entrepreneuriale	→	Orientation entrepreneuriale	Non validée
e	Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière de la reprise	Validée
f	L'orientation entrepreneuriale médiatise la relation entre vigilance et performance			Validée
Pour les repreneurs mentorés avant ($n = 79$) et après ($n = 120$) la reprise				
8	Les relations sont amplifiées pour le groupe des repreneurs mentorés avant la reprise			Partiellement validée
a	Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités	Validée
b	Identification des opportunités	→	Performance financière de la reprise	Validée (Renforcée par la MGA)
c	L'identification des opportunités médiatise la relation entre vigilance et performance			Validée
d	Vigilance entrepreneuriale	→	Orientation entrepreneuriale	Validée (Renforcée par la MGA)
e	Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière de la reprise	Non validée
f	L'orientation entrepreneuriale médiatise la relation entre vigilance et performance			Non validée

Discussion

Nos résultats mettent en évidence que, pour tous les repreneurs de notre échantillon, la vigilance entrepreneuriale influence positivement l'identification des opportunités mais cette dernière a une influence non significative sur la performance. Par ailleurs, nous montrons que la vigilance influence positivement l'orientation entrepreneuriale et que cette dernière a une influence positive sur la performance. L'accompagnement par un mentor influence-t-il ces relations ? Dans un premier temps, nous comparons les repreneurs mentorés et non mentorés. Les résultats de cette comparaison montrent que les relations entre vigilance entrepreneuriale et identification des opportunités, et entre orientation entrepreneuriale et performance sont plus fortes pour les repreneurs mentorés. Dans un second temps, nous procédons à une comparaison entre les repreneurs mentorés avant et après la reprise. Les résultats montrent que trois relations¹³² sont plus fortes pour les repreneurs mentorés avant – avec des différences significatives pour deux de ces relations.

Nous allons maintenant discuter les résultats de notre travail, ce qui va nous permettre – en même temps – de remettre en question notre ancrage théorique. Pour ce faire nous allons questionner, une à une, chacune des relations mentionnées plus haut. Nous commençons, logiquement, par la vigilance entrepreneuriale. Alors, comment, pour tous les repreneurs de notre échantillon, la vigilance influence-t-elle l'identification des opportunités ? Notre approche théorique permet de répondre à cette question. En prenant appui sur les travaux de Tang *et al.* (2012) et Valliere (2013), nous expliquons que la vigilance entrepreneuriale correspond à l'application de trois schèmes distincts – *analyse et recherche*, *association et connexion* et *évaluation et jugement* – qui conduisent *in fine* à l'identification des opportunités. Posons maintenant une deuxième question : pourquoi l'identification des opportunités n'influence-t-elle pas de manière significative la performance financière de la PME ? Ce lien théorique est étoffé dans la littérature en entrepreneuriat (Sambasivan *et al.*, 2009 ; Guo *et al.*, 2017) mais la relation non significative peut avoir plusieurs origines. Premièrement, il est possible que, pour les repreneurs de PME, l'identification des opportunités ne soit tout simplement pas un antécédent de la performance, ce qui questionnerait la pertinence de la notion d'opportunité pour examiner un processus entrepreneurial dans ce contexte. Deuxièmement, cette relation non significative peut être liée à l'absence de variables latentes –

¹³² Les trois relations sont les suivantes : vigilance et identification des opportunités, identification des opportunités et performance et vigilance et orientation entrepreneuriale.

on parle d'un biais de confusion –, en l'occurrence l'évaluation et l'exploitation des opportunités. Shane et Venkataram (2000), dans leur article fondateur, soulignent un point essentiel : *"Consequently, the field involves the study of sources of opportunities; the processes of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities"* (p. 218). Dès lors, l'entrepreneuriat est appréhendé comme un processus en trois étapes incluant – dans cet ordre – la découverte, l'évaluation et l'exploitation des opportunités. Nous n'avons pas mesuré la variable *évaluation* dans notre questionnaire ; en revanche l'exploitation des opportunités a été mesurée. Cependant, notamment à cause du manque de littérature, il était difficile d'intégrer cette variable dans notre modélisation. Nous avons donc choisi de travailler sur un modèle plus simple mais avec de la substance théorique. Il serait intéressant de tester, sur une population de repreneurs de PME, le modèle découverte-évaluation-exploitation et d'examiner ses conséquences notamment en matière de performance financière. Un travail dans ce sens permettrait d'ancrer un peu plus le repreneuriat dans le paradigme de l'opportunité, et d'explorer un processus entrepreneurial encore peu connu chez les repreneurs de PME.

Posons maintenant une autre question : pourquoi la vigilance influence-t-elle l'orientation entrepreneuriale ? Pour Miller (1983) *"an entrepreneurial firm is one that engages in product market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with "proactive" innovations, beating competitors to the punch"* (p. 771). Examinée sous cet angle, l'orientation entrepreneuriale est la combinaison de trois variables : innovativité, prise de risques et proactivité. Tang *et al.* (2012) soulèvent un élément : *"If scanning and search can be passive or active, association and connection of knowledge into potentially viable venture are proactive"* (p. 80). Cela suggère une relation entre vigilance entrepreneuriale et proactivité, et peut expliquer pourquoi la vigilance influence l'orientation entrepreneuriale.

En outre, les résultats de cette recherche mettent en évidence une relation positive entre orientation entrepreneuriale et performance. Dès lors, comment l'orientation entrepreneuriale influence-t-elle la performance financière de la PME ? Pour généraliser, au moment de la reprise, une PME peut avoir une situation financière saine ou être en difficultés. Si l'entreprise est en difficultés, l'entrepreneur devra reconstruire un modèle économique et pour cela il aura tendance à développer de nouvelles idées ; il devra donc faire preuve d'innovativité. En ce qui concerne la notion de prise de risques, cette dernière est particulièrement présente dans le contexte de la reprise de PME, notamment car le repreneur contracte un prêt pour financer son projet et que les retours sont plutôt attendus à moyen ou long terme. Enfin, le repreneur, pour être meilleur que ses concurrents directs, doit identifier et capturer des parts de marché ; il est donc particulièrement enclin à l'anticipation. Eu égard à ces éléments, nous comprenons

pourquoi le repreneur peut avoir un niveau d'orientation entrepreneuriale élevée ; et, la combinaison de ces trois variables – qui permet d'être meilleur que les concurrents et de prendre des parts de marché – contribue à améliorer la performance financière de la PME.

Nous avons également travaillé sur l'accompagnement par un mentor. Alors, pourquoi la vigilance entrepreneuriale influence-t-elle plus fortement l'identification des opportunités pour le groupe des repreneurs mentorés ? Cela peut être expliqué par une approche en matière de schèmes. Pour Valliere (2013) : *"Differences in the application of schemata between individuals may have a significant role in determining their levels of entrepreneurial alertness"* (p. 434). Et Baron et Ensley (2006) de préciser : *"Experienced entrepreneurs showed greater agreement than novice entrepreneurs concerning the central attributes or dimensions of the concept "business opportunity" – one indication that their prototypes are more clearly defined"* (p. 1340). Ces éléments suggèrent que les mentors ont transmis leurs schèmes, qui sont plus développés, aux repreneurs. Cela leur a permis de développer leur vigilance et *in fine* d'identifier plus facilement des opportunités. Par ailleurs, notre hypothèse selon laquelle l'identification des opportunités influence plus fortement la performance financière pour le groupe des repreneurs mentorés est non validée. Pourquoi ? Ce résultat suggère que la relation de mentorat a été un échec – au moins en matière de performance financière. Cela peut être expliqué par un manque de formation de l'entrepreneur (St-Jean, 2008) ou du mentor (St-Jean et Mitrano-Méda, 2013). La question de la formation n'est pas la seule explication possible : les femmes mentores sont-elles victimes de stéréotypes de genre ? Voilà la question que pose St-Jean, Fonrouge et Meddeb (2018) dans un papier présenté lors de la 4^e rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs. Le mentor n'est pas l'objet d'étude de notre thèse, mais il semble pertinent de mieux comprendre son profil pour explorer les conditions de réussite ou d'échec de la relation de mentorat. En outre, St-Jean et Mitrano-Méda (2016) montrent que plus un mentor est entraîné, plus il développe des compétences relationnelles permettant au mentoré d'apprendre et de devenir plus autonome. Cela confirme que le travail de recherche sur le mentor est pertinent.

Nos résultats montrent également que la vigilance entrepreneuriale influence plus fortement l'orientation entrepreneuriale pour le groupe des repreneurs mentorés. Si le développement de la vigilance peut être expliqué par une approche en matière de schèmes, il peut – tout comme celui de l'orientation entrepreneuriale – être également expliqué par les fonctions du mentor. Selon St-Jean et Mitrano-Méda (2013), ce dernier exerce des fonctions psychologiques, reliées à la carrière et une fonction de modèle ; et ces trois catégories de fonctions peuvent contribuer à améliorer les capacités entrepreneuriales. Par exemple, la fonction de soutien informationnel

peut alimenter la dimension *analyse et recherche* de la vigilance entrepreneuriale. Dès lors, il serait intéressant de mieux comprendre la relation entre les différentes fonctions du mentor et les capacités entrepreneuriales. Nous avons d'ailleurs mesuré les fonctions du mentor ainsi que la satisfaction du mentoré en utilisant les échelles de St-Jean et Mitrano-Méda (2013). Un travail dans ce sens permettrait d'une part d'enrichir les travaux sur les antécédents de la vigilance et de l'orientation entrepreneuriale, et d'autre part d'examiner plus en profondeur les apports de la relation de mentorat en matière d'apprentissage. Enfin, nos résultats montrent que, statistiquement, la relation entre orientation entrepreneuriale et performance financière n'est pas en faveur des repreneurs mentorés. Ce point suggère que le repreneur n'a pas réussi à convertir son orientation entrepreneuriale en performance, ce qui peut être expliqué par une difficulté d'apprentissage du mentoré ou par un manque de formation du mentor. De manière générale, nous remarquons que certaines relations sont en faveur des repreneurs mentorés tandis que d'autres sont plus fortes pour les repreneurs non mentorés. Cela souligne les bénéfices de cette pratique et invite à examiner plus en profondeur la question du mentorat dans le contexte de la reprise de PME.

Dans le cadre de cette thèse, nous accordons également une attention toute particulière au moment de l'accompagnement. Nous montrons que la vigilance entrepreneuriale influence plus fortement l'identification des opportunités pour le groupe des repreneurs mentorés avant la reprise et que les relations entre identification des opportunités et performance, et entre vigilance et orientation entrepreneuriale sont également en faveur des repreneurs mentorés avant. La nécessité d'accompagner le repreneur dès la phase amont peut être expliquée par deux points. Premièrement, si l'accompagnement débute avant la reprise, le mentor a plus de temps pour connaître le mentoré et a une vue globale du processus entrepreneurial. Cela lui permet de dispenser de meilleures recommandations et donc de fournir un accompagnement plus juste. Deuxièmement, le mentor a besoin de temps. Ce temps est utilisé non seulement pour construire une relation de confiance, mais également pour améliorer les capacités entrepreneuriales du mentoré ; et cette amélioration est permise par la réalisation des trois fonctions du mentor. En outre, nos résultats montrent que la relation entre orientation entrepreneuriale et performance est plus forte pour le groupe de repreneurs accompagnés après la reprise. Cela met en lumière deux points. Le premier est que pour certains repreneurs le mentorat avant la reprise n'est pas forcément bénéfique ; le repreneur peut avoir besoin de son indépendance et la présence du mentor peut perturber le déroulement de son projet. Deuxièmement, dans le cas où il connaît déjà le domaine d'activités, un repreneur peut avoir besoin d'un accompagnement plus court ou ponctuel. Dès lors, si ce dernier débute dès la phase amont, il peut devenir problématique et *in*

fine dégrader la performance financière de la PME. Ces éléments suggèrent que, même si les apports du mentorat sont clairs, cette pratique ne constitue pas la panacée. La question posée par Geindre et Deschamps prend alors tous sons sens – l'accompagnant du repreneur : conseil, mentor ou *coach* ? Nous passons maintenant à la conclusion générale.

Conclusion générale

Synthèse. Nous posons une problématique : comment la vigilance entrepreneuriale du repreneur influence-t-elle la performance financière de la reprise ? Cette dernière est accompagnée de trois questions de recherche :

- La vigilance entrepreneuriale influence-t-elle la performance financière par la médiation de l'identification des opportunités ?
- La vigilance entrepreneuriale influence-t-elle la performance financière par la médiation de l'orientation entrepreneuriale ?
- L'accompagnement par un mentor influence-t-il ces relations ?

Répondons maintenant à ces trois questions de recherche. Nos résultats mettent en évidence que, pour tous les repreneurs de notre échantillon, la vigilance entrepreneuriale influence positivement l'identification des opportunités mais cette dernière a une influence non significative sur la performance. Dès lors, nous pouvons répondre à la première question de recherche : **la vigilance influence l'identification des opportunités mais cette dernière n'exerce pas une influence significative sur la performance financière de la reprise.**

Les résultats de notre recherche montrent également que la vigilance influence positivement l'orientation entrepreneuriale et que cette dernière a une influence positive sur la performance. Ces éléments nous permettent de répondre à la deuxième question de recherche ; nous affirmons alors que, pour les repreneurs de notre échantillon, **la vigilance entrepreneuriale a une influence sur l'orientation entrepreneuriale et *in fine* sur la performance financière de la reprise.**

Maintenant, la question est de savoir si ces relations sont différentes en fonction de l'accompagnement par un mentor. Dans un premier temps, nous comparons les repreneurs mentorés et non mentorés. Les résultats de cette comparaison mettent en évidence que les relations entre vigilance entrepreneuriale et identification des opportunités, et entre orientation entrepreneuriale et performance sont plus fortes pour les repreneurs mentorés. Dans un second temps, nous procédons à une comparaison entre les repreneurs mentorés avant et après la reprise. Les résultats montrent que trois relations¹³³ sont plus fortes pour les repreneurs mentorés avant – avec des différences significatives pour deux de ces relations. Dès lors, les

¹³³ Les trois relations sont les suivantes : vigilance et identification des opportunités, identification des opportunités et performance et vigilance et orientation entrepreneuriale.

résultats de notre recherche permettent d'affirmer que **l'accompagnement par un mentor a une influence sur les relations de notre modèle.**

Apports. Ils sont de trois ordres : théoriques, méthodologiques et managériaux. Le premier apport théorique est de proposer, pour les repreneurs externes, une réflexion sur le processus entrepreneurial menant à la performance financière. À notre connaissance, aucune recherche n'a été réalisée dans ce sens. En outre, ce travail doctoral permet une lecture renouvelée du processus repreneurial dans la mesure où nous insérons la notion d'opportunité. Cette dernière – et plus précisément le paradigme de l'opportunité – permet de rapprocher les champs de l'entrepreneuriat et du repreneuriat, ce qui contribue à enrichir les travaux de Deschamps (2003) sur l'insertion de la reprise par une personne physique dans le champ de l'entrepreneuriat. En sus, ce rapprochement permet d'une part au repreneuriat d'emprunter, de façon plus légitime, des concepts à l'entrepreneuriat, tandis que d'autre part ce dernier voit son spectre élargi. Alors, même si dans cette thèse nous plaçons pour un mariage des champs, le repreneuriat ne devrait-il pas s'engager dans un processus d'émancipation ? Ce dernier contribuerait notamment à faire reconnaître le repreneuriat en tant que discipline à part entière et le repreneur ne vivrait plus dans l'ombre du créateur. Un examen plus approfondi des conséquences de cette émancipation semble intéressant. Nous montrons également que le repreneur de PME utilise des capacités entrepreneuriales, à savoir la vigilance et l'orientation entrepreneuriales, ce qui confirme que le repreneur de PME est un entrepreneur – et amène une nouvelle fois la question de l'indépendance des champs. Enfin, pour conclure sur les apports théoriques, cette thèse permet de mieux comprendre les antécédents de la performance financière pour les repreneurs externes. En matière de méthodologie, nous réalisons une étude quantitative portant sur une population de repreneurs, et les travaux de cette nature dans ce champ sont encore très peu nombreux. De plus, nous prenons appui sur l'approche PLS, qui est encore peu utilisée, et avons validé les échelles de Covin et Slevin (1989), Tang *et al.* (2012) et une échelle de la performance financière de la reprise sur une population de repreneurs – ce qui contribue à renforcer leur validité dans le monde de l'entrepreneuriat. Nous procédons également à des comparaisons entre les groupes – en fonction du mentorat – et vérifions si la procédure MICOM autorise une démarche comparative. À notre connaissance, aucune recherche n'a été réalisée dans ce sens. Enfin, pour en terminer avec les apports méthodologiques, nous avons utilisé la performance financière de la reprise comme variable dépendante. Plus précisément, nous travaillons sur la différence de performance subjective – c'est-à-dire exclusivement sur la performance réalisée par le repreneur –, ce qui constitue un apport essentiel car les travaux portant sur la question de la performance dans le contexte de la reprise par un tiers sont encore très peu nombreux.

En ce qui concerne les apports managériaux, ce travail met en évidence les bénéfices du mentorat en matière de vigilance et d'orientation entrepreneuriales, et suggère également que l'accompagnement du repreneur dès la phase amont est bénéfique. Notre recherche met aussi en lumière toute la force de la dimension cognitive dans l'accompagnement entrepreneurial car nous soulignons que, grâce à l'apprentissage, le mentor peut aider le mentoré à développer ses schèmes. Eu égard à cela, il semble essentiel d'insérer un volet cognitif dans les programmes d'accompagnement du repreneur. Le tableau 51 résume les apports de cette thèse.

Tableau 46. Les apports théoriques, méthodologiques et managériaux

Théoriques
Réflexion sur le processus entrepreneurial des repreneurs externes
Lecture de la reprise de PME sous le prisme de l'opportunité
Rapprochement de l'entrepreneuriat et du repreneuriat par le paradigme de l'opportunité
Cette recherche montre que le repreneur de PME est un entrepreneur
Meilleure compréhension des antécédents de la performance pour les repreneurs externes
Méthodologiques
Étude quantitative réalisée sur une population de repreneurs
Utilisation de l'approche PLS
Validation des échelles de Covin et Slevin (1989), de Tang <i>et al.</i> (2012), et de l'échelle de la performance financière
Analyse multigroupe et utilisation de la procédure MICOM
Mesure de la performance financière de la reprise
Managériaux
Apports du mentorat en matière de vigilance et d'orientation entrepreneuriales
Mise en lumière des bénéfices de l'accompagnement en amont
Apports de l'accompagnement en matière de psychologie cognitive

Limites. Commençons par les limites théoriques. Dans le premier chapitre, nous présentons une revue de la littérature pour identifier des manques. Même si nous pouvons trouver de la substance théorique, le champ du repreneuriat est encore peu mature ; une réflexion théorique – par exemple sur le lien entre entrepreneuriat et repreneuriat – contribuerait à offrir plus de légitimité à ce champ de recherche, voire à faire reconnaître le repreneuriat en tant que discipline, c'est-à-dire enseignée au même titre que l'entrepreneuriat. Pour développer le champ du repreneuriat, il serait également pertinent de travailler sur un autre mode de reprise. Comment aborder la question de la performance dans le cadre de la reprise par un salarié ou par un enfant ? Un travail dans ce sens – en plus d'enrichir le champ du repreneuriat – permettrait de prolonger les travaux de Estève (1997) et Chrisman *et al.* (2012). Lors de la 4^e rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, organisée à Montpellier, Nicolas Dacher et Didier Chabaud (2018) ont présenté une étude bibliométrique portant sur les vingt dernières années de recherche en accompagnement entrepreneurial. Il serait intéressant de mener un travail similaire pour l'accompagnement du repreneur, et plus largement pour le repreneuriat. Cela permettrait d'une part de prolonger les travaux de Deschamps et Durst (2014), et d'autre part de mettre en évidence de nouvelles voies de recherche.

En outre, nous prenons appui sur le paradigme de l'opportunité, ce qui nous amène à définir l'opportunité ainsi que les processus d'identification associés. Hansen *et al.* (2011) et Davidsson (2015) montrent qu'il est possible de trouver un consensus en matière de définition ; toutefois, la pluralité des vues reste marquée et, eu égard à cela, il serait intéressant d'une part de travailler sur la définition des opportunités en entrepreneuriat, et d'autre part d'engager une réflexion sur la notion d'opportunité dans le contexte de la reprise de PME – en développant par exemple la distinction entre création et découverte des opportunités.

Pour développer la notion de vigilance, nous prenons notamment appui sur les travaux de Valliere (2013). Ces derniers sont purement théoriques ; il est par conséquent difficile de leur donner une existence dans le monde de l'entrepreneuriat. Notre position relève donc plus de l'idée théorique que de la preuve scientifique. Eysenck et Keane (2015), dans leur ouvrage *Cognitive psychology*, ont travaillé sur les schèmes. Ils précisent que ces derniers sont des scripts – stockés dans la mémoire sémantique – contenant des informations séquentielles. Par exemple, le script *reprise de PME* peut être le suivant : rechercher une entreprise, contacter le cédant, visiter l'entreprise, discuter le prix de vente, etc. Les auteurs prennent appui sur un postulat : ils soulignent que la mémoire sémantique contient deux types d'informations – les concepts abstraits et les structures organisationnelles plus larges et plus flexibles basées sur les schèmes (comme les scripts). Et Eysenck et Keane (2015) de préciser : "*If the above assumption*

is correct, we might expect some brain-damaged patients would have greater problems accessing concept-based information than schema-based information" (p. 285). Les résultats des recherches permettent de valider le postulat présenté plus haut, ce qui confirme – sur une population avec des dommages cérébraux – la distinction entre les concepts et les schèmes. Il serait intéressant de mener des recherches similaires sur une population de repreneurs de PME. Cela permettrait d'une part de valider l'existence des schèmes – en prenant appui sur les travaux de Gaglio et Katz (2001) ou de Valliere (2013) – et d'autre part de mieux comprendre les zones du cerveau impliquées dans l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités. En outre, dans notre démarche, nous ne modélisons pas la relation entre vigilance et performance financière car, à notre sens, la justification théorique de ce lien est encore peu solide. Adomako *et al.* (2018), qui ont publié un article dans la revue *International Small Business Journal* en utilisant l'échelle de Tang *et al.* (2012), ont toutefois travaillé sur ce sujet. Ils montrent une corrélation positive entre le niveau de vigilance entrepreneuriale et la probabilité que la création d'une nouvelle entreprise soit un succès. Ces travaux pourraient être menés sur une population de repreneurs de PME. Les antécédents de la vigilance entrepreneuriale sont également peu connus ; ils le sont encore moins dans le contexte de la reprise. Dès lors, il semble pertinent de prolonger les travaux de Tang *et al.* (2012) et d'examiner l'influence des connaissances antérieures ou de la créativité – en sachant que nous avons mesuré certains traits de personnalité du repreneur et que ces mesures n'ont pas été intégrées pour alléger la thèse. Enfin, nous utilisons la vigilance entrepreneuriale pour mieux comprendre le processus d'identification des opportunités. Il serait pertinent de mener une nouvelle recherche en utilisant une autre voie, par exemple le processus créatif.

L'orientation entrepreneuriale est un concept central dans notre recherche. Fayolle (2010) souligne que cette notion entretient un rapport étroit avec les opportunités, mais nous ne modélisons pas la relation entre orientation entrepreneuriale et identification des opportunités. Il semble intéressant de réaliser un travail dans ce sens. En outre, dans le cadre de cette thèse, la vigilance est le seul antécédent de l'orientation entrepreneuriale. Dès lors, il serait pertinent de travailler sur les antécédents de l'orientation entrepreneuriale, ce qui permettrait de compléter les recherches de Lomberg *et al.* (2017), Palmer *et al.* (2017) et Pittino *et al.* (2017). Explorer ce construit permettrait également de prolonger les travaux de Geraudel *et al.* (2009) et de poser une question intéressante : le niveau d'orientation entrepreneuriale varie-t-il en fonction du type de repreneurs ? Cette question – qui peut également être posée pour la vigilance entrepreneuriale – contribuerait à enrichir la littérature sur les typologies de repreneurs et à insérer la reprise par une personne physique dans le champ de l'entrepreneuriat. Il semble

également intéressant de travailler sur l'orientation entrepreneuriale internationale et de prolonger les travaux de Aloulou (2017) et Solano Acosta *et al.* (2018). Une question vient alors à l'esprit : chez les repreneurs externes, la relation entre orientation entrepreneuriale et performance financière varie-t-elle en fonction du pays ? Un autre développement semble pertinent. Dans le cadre de ce travail, nous présentons la vigilance comme un antécédent de l'orientation entrepreneuriale. Ne serait-il pas intéressant d'inverser ce rapport, et de considérer que l'orientation entrepreneuriale est un antécédent de la vigilance ? Nous pouvons imaginer une relation circulaire entre ces deux variables, dans la mesure où l'orientation entrepreneuriale peut stimuler la capacité d'identification des opportunités et vice versa. Terminons en abordant trois points : la performance, la justification des hypothèses de comparaison ainsi que le niveau d'analyse. La question de la performance financière est ici abordée par analogie – à cause du manque de travaux sur la reprise externe. Il serait intéressant de mener une recherche empirique pour mieux comprendre le contenu du concept *performance* dans ce contexte. Par ailleurs, dans la justification de nos hypothèses de comparaison, nous expliquons uniquement les différences en matière de vigilance entrepreneuriale et postulons des conséquences. Ces dernières ne sont pas développées car la thèse aurait été bien trop longue ; il semble alors pertinent d'affiner théoriquement ces comparaisons. Enfin, même si l'orientation entrepreneuriale peut être appréhendée comme un construit organisationnel, cette thèse a clairement une inclination individuelle. Il semble alors intéressant de se pencher sur les structures d'accompagnement et de prolonger par exemple les travaux de Maus et Sammut (2017). Le tableau 52 résume les limites et perspectives théoriques.

Tableau 47. Les limites et perspectives théoriques

Limites	Perspectives
Le champ du repreneuriat est encore peu mature	Réaliser une étude bibliométrique pour faire le point sur la recherche en repreneuriat et identifier de nouvelles perspectives. Il serait également pertinent d'explorer la relation entre entrepreneuriat et repreneuriat
Nous travaillons sur un seul mode de reprise	Mieux comprendre la performance dans le contexte de la reprise par un salarié ou un enfant
Pluralité des définitions de l'opportunité	Mieux comprendre la notion d'opportunité en entrepreneuriat et dans le contexte de la reprise
Les travaux de Valliere (2013) sur la vigilance sont purement théoriques	Valider empiriquement l'existence des schèmes chez les repreneurs externes
Absence de lien entre vigilance entrepreneuriale et performance financière	Mieux comprendre la relation entre vigilance et performance financière
Absence de réflexion sur les antécédents de la vigilance entrepreneuriale	Examiner, comme dans la recherche de Tang <i>et al.</i> (2012), le lien entre connaissances antérieures, créativité et vigilance
Nous utilisons la vigilance pour comprendre le processus d'identification des opportunités	Développer par exemple la relation entre le processus créatif et l'identification des opportunités
Absence de lien entre orientation entrepreneuriale et identification des opportunités	Étudier le rôle de l'orientation entrepreneuriale dans l'identification des opportunités
La vigilance est le seul antécédent de l'orientation entrepreneuriale	Enrichir la question des antécédents avec les traits de personnalité du repreneur
La vigilance est un antécédent de l'orientation entrepreneuriale	Examiner l'orientation entrepreneuriale comme un antécédent de la vigilance
La question de la performance dans le cadre de la reprise externe est étudiée par analogie	Mener un travail empirique pour mieux comprendre le contenu du contenu du concept <i>performance</i> pour un repreneur externe
Pour les comparaisons, nous expliquons uniquement les différences en matière de vigilance et postulons des conséquences	Développer les conséquences pour tous les échantillons
Approche majoritairement individuelle	Mener une recherche sur les structures d'accompagnement des repreneurs

Présentons maintenant les limites méthodologiques. Premièrement, notre échantillon est uniquement composé de PME françaises. Il serait intéressant d'étudier la question de la reprise par un tiers dans d'autres pays. Murakami, Kamei et Deschamps (2012) ont par exemple étudié la transmission des PME japonaises. Une mise en perspective internationale permettrait d'avoir une lecture renouvelée et ainsi de mieux comprendre les spécificités françaises. De plus, les repreneurs interrogés ont en grande majorité été accompagnés par Réseau Entreprendre ; il serait intéressant de mener une étude auprès de repreneurs accompagnés par une autre structure ou non accompagnés, et éventuellement de procéder à une comparaison. En outre, notre échantillon est en grande majorité composé d'hommes. Que savons-nous des femmes qui reprennent une entreprise ? Lors de la 4^e rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Deschamps et Thévenard-Puthod (2018) ont exploré cette question en étudiant l'entourage de ces femmes qui choisissent la voie de la reprise. Les auteures montrent, en prenant appui sur treize cas de reprise, que le soutien familial et psychologique du conjoint est indispensable au quotidien. Elles ajoutent que les pères et associés masculins permettent aux repreneuses d'acquiescer de la légitimité dans un milieu entrepreneurial nettement empreint de masculinité. Alors, pourquoi les femmes sont-elles moins nombreuses à choisir le chemin de la reprise ? Comment identifier les blocages et rompre avec l'idée reçue selon laquelle un entrepreneur est nécessairement un homme ? Si la féminisation des termes serait déjà un pas en avant, des initiatives – comme Femmes Entrepreneurs ou Les Premières – ont été lancées et contribuent à renforcer la légitimité des femmes dans les milieux entrepreneuriaux.

Notons également que, dans l'élaboration et la diffusion du questionnaire, nous avons essayé de limiter au maximum les biais. Toutefois, dans la mesure où, en France, l'échec entrepreneurial est souvent mal perçu, un biais de désirabilité sociale peut persister ; il est donc possible que des entrepreneurs aient échoué et qu'ils aient surestimé la valeur des indicateurs de performance financière. Dès lors, pourquoi ne pas prolonger les travaux de Mueller et Sheperd (2016) et essayer de mieux comprendre le processus d'identification des opportunités dans un contexte d'échec ? Dans ce sens, il semble pertinent d'étudier les apports des capacités entrepreneuriales en fonction de la situation financière de la PME reprise. Alors, une PME en difficultés peut-elle retrouver une stabilité financière grâce à la vigilance entrepreneuriale du repreneur ? Notre étude est également réalisée en coupe instantanée, c'est-à-dire que les personnes interrogées ont répondu une seule fois au questionnaire. Il serait pertinent de mener une étude longitudinale, notamment pour examiner les évolutions en matière de vigilance, d'orientation entrepreneuriale et de performance financière. Ensuite, nous évoquons ce point un peu plus haut, pour certains échantillons, la relation non significative entre identification des

opportunités et performance est peut-être liée à un effet de confusion ; il serait donc intéressant d'insérer les variables *évaluation* et *exploitation des opportunités*. Également, dans le cadre de ce travail, nous utilisons la vigilance et l'orientation *entrepreneuriales*. Ne serait-il pas pertinent de développer des échelles de mesure spécifiques à la reprise ? Dans ce cas, nous parlerions plutôt de vigilance et d'orientation *repreneuriales*. Un travail dans ce sens, qui marquerait une distinction entre le champ de l'entrepreneuriat et du repreneuriat, serait-il bénéfique ? En outre, nous modélisons la vigilance et l'orientation entrepreneuriale en second ordre. Dès lors, il semble intéressant de procéder à une modélisation en premier ordre et ainsi d'examiner les relations entre les trois dimensions de la vigilance, les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale et la performance financière. Cela permettrait d'obtenir une connaissance plus détaillée du processus entrepreneurial en jeu. Il serait également pertinent d'explorer plus en profondeur l'orientation entrepreneuriale du repreneur. Premièrement, à la différence de la vigilance entrepreneuriale, qui est un construit successional – c'est-à-dire que les trois dimensions interviennent dans un ordre bien précis –, nous ne pouvons pas arranger les dimensions de l'orientation entrepreneuriale dans un ordre justifié. Dès lors, nous pouvons mener une recherche pour mieux comprendre comment ces dimensions sont agencées, et éventuellement procéder à une comparaison avec une population de créateurs. Par ailleurs, nous présentons uniquement une recherche quantitative. Nous avons réalisé un qualitatif exploratoire mais il porte sur un autre objet de recherche. Il serait intéressant d'enrichir notre modèle avec une démarche qualitative. Également, la performance a été mesurée de façon subjective. Même si des travaux mettent en évidence une corrélation entre les matières subjective et objective, quels auraient été les résultats de notre recherche avec des indicateurs de performance objectifs ? Précisons toutefois que les données subjectives présentent un avantage majeur : la comparaison est plus facile. Enfin, nous travaillons exclusivement sur la performance financière. Or Bah (2006) montre bien toute la dimension humaine en jeu dans le cadre d'une reprise. En prenant appui sur les travaux de Sharma *et al.* (2003b), nous avons mesuré la performance non financière ; toutefois, pour des raisons statistiques, nous n'avons pas inséré cette variable. Dès lors, il semble intéressant d'examiner la question de la performance non financière dans le contexte de la reprise par un tiers. Le tableau 53 résume les limites et perspectives méthodologiques.

Tableau 48. Les limites et perspectives méthodologiques

Limites	Perspectives
Échantillon composé uniquement de PME françaises	Mener une étude internationale
Échantillon composé en grande majorité d'hommes	Étudier des reprises externes menées par des femmes pour vérifier l'existence de spécificités conditionnées par le genre
Échantillon composé en grande majorité de repreneurs accompagnés par Réseau Entreprendre	Mener une recherche avec des repreneurs accompagnés par une autre structure ou non accompagnés
Présence éventuelle d'un biais de désirabilité sociale	Mieux comprendre le processus d'identification des opportunités dans le cadre d'un échec et examiner les apports des capacités entrepreneuriales en fonction de la situation financière de la PME reprise
Étude réalisée en coupe instantanée	Mener une étude longitudinale
Présence éventuelle d'un biais de confusion	Modéliser l'évaluation et l'exploitation des opportunités
Utilisation de la vigilance et de l'orientation <i>entrepreneuriales</i>	Construire et valider des échelles de mesure spécifiques aux repreneurs
Modélisation de la vigilance et de l'orientation entrepreneuriale en second ordre	Procéder à une modélisation en premier ordre pour mieux comprendre la relation entre vigilance, orientation entrepreneuriale et performance financière
Les dimensions de l'orientation entrepreneuriale ne sont pas arrangées	Mieux comprendre cet arrangement chez les repreneurs de PME
Utilisation exclusive de l'approche quantitative	Mener une étude qualitative pour enrichir la modélisation
Utilisation d'indicateurs de performance subjectif	Utiliser des indicateurs objectifs
La variable dépendante est la performance financière	Mener une recherche sur la performance non financière dans le contexte de la reprise de PME

Passons maintenant aux limites managériales. Pour rappel, notre étude a été réalisée en coupe instantanée, c'est-à-dire que la vigilance et l'orientation entrepreneuriales ont été mesurées une seule fois. Il serait intéressant, en partenariat avec des accompagnants, de réfléchir à la question de savoir comment un entrepreneur peut appliquer et développer ses capacités entrepreneuriales. Cela permettrait notamment de prolonger les travaux de Grünh *et al.* (2017) sur l'évolution de l'orientation entrepreneuriale dans le cadre d'une succession. En outre, en matière d'accompagnement, notre recherche est centrée sur le mentorat. Pourquoi ne pas examiner les bénéfices d'autres pratiques ? Notre thèse présente également un apport en matière de cognition. Comment mesurer cet apport ? Ne serait-il pas pertinent de travailler sur une échelle de mesure de la performance cognitive ? Nous mettons ici l'accent sur la dimension cognitive, mais les apports du mentor peuvent être de nature affective ou technique. Ces derniers peuvent-ils avoir une influence sur l'identification des opportunités, et plus largement sur le processus entrepreneurial ? Enfin, nous utilisons l'échelle de St-Jean et Mitrano-Méda pour mesurer les *trois* fonctions du mentor, mais ne dispose-t-il pas de fonctions supplémentaires ? Il semble intéressant de mener une recherche dans ce sens. Le tableau 54 résume les limites et perspectives managériales.

Tableau 49. Les limites et perspectives managériales

Limites	Perspectives
Comment intégrer les notions de vigilance et d'orientation entrepreneuriales dans un programme d'accompagnement ?	Réfléchir, en partenariat avec des accompagnants, à la question de savoir comment un repreneur peut appliquer et développer ses capacités entrepreneuriales
Recherche centrée sur le mentorat	Examiner l'influence d'autres modes d'accompagnement pour le repreneur de PME
Comment mesurer les apports de l'accompagnement en matière de psychologie cognitive ?	Travailler sur une échelle de mesure de la performance cognitive
Nous examinons principalement les apports cognitifs du mentor	Mieux comprendre les apports affectif et technique dans le l'identification des opportunités, et plus largement dans la réalisation du processus repreneurial
Nous étudions les trois fonctions du mentor	Examiner les fonctions du mentor dans le contexte de la reprise pour éventuellement en identifier de nouvelles

Concluons cette thèse par ces quelques lignes. Nous posons clairement l'hypothèse que le repreneur est un individu singulier car il a une capacité de vigilance et d'orientation entrepreneuriale. Toutefois, dans son livre *The illusion of entrepreneurship: the costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live*, Shane (2008) évoque les réalités de l'entrepreneuriat et souligne un point : "*The typical entrepreneur is not a special person with hidden psychological powers that allow him to build great companies or great wealth; he's a middle-aged white guy who just wants to earn a living and doesn't want to work for somebody else*" (p. 160). Dès lors, les capacités entrepreneuriales sont-elles indispensables ? Ne serait-il pas intéressant de suivre la voie de Kitching et Rouse (2017) et de repenser le processus entrepreneurial sans le concept *opportunité* ? Ce positionnement – qui remet clairement en cause l'existence du paradigme de l'opportunité – implique à la fois une nouvelle réflexion paradigmatique et une redéfinition des processus entrepreneuriaux. Alors, si Kuhn suggère que les révolutions scientifiques sont nécessaires, ne doit-on pas engager une réflexion pour mettre en lumière de nouveaux paradigmes et ainsi changer notre vision de l'entrepreneuriat ?

Bibliographie

Abdesselam R., Bonnet J. et Le Pape N. (2004), « Les contraintes de la création et de la reprise d'entreprise : une application aux régions françaises », *Cahiers d'Économie et de Sociologie Rurales*, n°72, pp. 33-68.

Adomako S., Danso A., Boso N. et Narteh B. (2018), « Entrepreneurial alertness and new venture performance: Facilitating roles of networking capability », *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, pp. 1-20.

Aimar T. (2010), « L'école autrichienne d'économie, une problématique de l'ignorance : du subjectivisme à la neuroéconomie », *Revue d'économie politique*, vol. 120, n°4, pp. 591.

Aloulou W. (2017), « Orientation entrepreneuriale internationale des PME : émergence du concept, antécédents et modélisation de sa relation avec la performance internationale », *Marché et organisations*, vol. 28, n°1, pp. 35.

Alvarez S.A. et Barney J.B. (2007), « Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n°1-2, pp. 11-26.

Ardichvili A. et Cardozo R.N. (2000), « A model of the entrepreneurial opportunity recognition process », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 8, n°2, pp. 103-119.

Ardichvili A., Cardozo R. et Ray S. (2003), « A theory of entrepreneurial opportunity identification and development », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°1, pp. 105-123.

Arenius P. et Clercq D.D. (2005), « A Network-based Approach on Opportunity Recognition », *Small Business Economics*, vol. 24, n°3, pp. 249-265.

Arshad A.S., Rasli A., Arshad A.A. et Zain Z.M. (2014), « The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 130, pp. 46-53.

Aubry C. et Wolff D. (2016), « La transmission d'entreprise : Un objet d'étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 201, n°1, pp. 32.

Bah T. (2006), *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions des PME : une approche par la théorie du deuil*, Thèse de doctorat, Montpellier 1.

Bah T. (2009), « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°194, pp. 123-148.

Barbier J.-Y. et Calvez V. (2009), « Une approche systémique du repreneuriat des PME à potentiel d'innovation », *Revue économique et sociale*, vol. 67, n°4, pp. 75-86.

Baron R.A. (2004), « The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n°2, pp. 221-239.

Baron R.A. (2006), « Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities », *Academy of Management Perspectives*, vol. 20, n°1, pp. 104-119.

Baron R.A. et Ensley M.D. (2006), « Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs », *Management Science*, vol. 52, n°9, pp. 1331-1344.

Bastié F., Cieply S. et Cussy P. (2013), « The entrepreneur's mode of entry: the effect of social and financial capital », *Small Business Economics*, vol. 40, n°4, pp. 865-877.

Becker T.E. (2005), « Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations », *Organizational Research Methods*, vol. 8, n°3, pp. 274-289.

Bennedsen M., Nielsen K.M., Perez-Gonzalez F. et Wolfenzon D. (2007), « Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, n°2, pp. 647-691.

Bjuggren P.-O. et Sund L.-G. (2005), « Organization of Transfers of Small and Medium-Sized Enterprises Within the Family: Tax Law Considerations », *Family Business Review*, vol. 18, n°4, pp. 305-319.

Block J., Thurik R., Zwan P. van der et Walter S. (2013), « Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants From a Cross-Country Study », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n°5, pp. 1099-1121.

Bornard F. et Thévenard-Puthod C. (2009), « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 22, n°3-4, pp. 83.

Boso N., Story V.M. et Cadogan J.W. (2013), « Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy », *Journal of Business Venturing*, vol. 28, n°6, pp. 708-727.

Boussaguet S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de doctorat, Montpellier, Montpellier 1, 458 p.

Boussaguet S. (2008), « Prise de fonction d'un repreneur de PME : Repérage de conditions de facilitation et d'activation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 7, n°1, pp. 39-61.

Boussaguet S. et Canevet-Lehoux S. (2013), « Le « démon inattendu » des repreneurs de PME », *L'Expansion Management Review*, vol. 149, n°2, pp. 98-103.

- Boussaguët S. et Grima F. (2015), « L'intégration d'un repreneur-dirigeant de PME : le rôle socialisateur des subordonnés ? », *Management international*, vol. 20, n°1, pp. 26-37.
- Brush C.G. et Vanderwerf P.A. (1992), « A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n°2, pp. 157-170.
- Bughin C., Colot O., Croquet M., Dupont C. et Finet A. (2010), « Transmission des PME familiales et performance sociale », *Management & Avenir*, vol. 39, n°9, pp. 96-109.
- Busenitz L. (1996), « Research on entrepreneurial alertness: sampling, measurement, and theoretical issues », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n°4, pp. 35-44.
- Busenitz L.W., Plummer L.A., Klotz A.C., Shahzad A. et Rhoads K. (2014), « Entrepreneurship Research (1985-2009) and the Emergence of Opportunities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n°5, pp. 981-1000.
- Carland J., Hoy F., Boulton W. et Carland J.A. (1984), « Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°2, pp. 354-359.
- Carricano M., Poujol F. et Bertrandias L. (2012), *Analyse de données avec SPSS*, Paris, Pearson education, 288 p.
- Carrier C., Cadieux L. et Tremblay M. (2010), « Créativité et génération collective d'opportunités. Quelles techniques pour supporter l'idéation ? », *Revue française de gestion*, vol. 36, n°206, pp. 113-127.
- Casanova S. (2016), *Relation intersubjectives et identification d'opportunités d'affaires : le cas des dirigeants de PME au sein des pôles de compétitivité*, Thèse de doctorat, Montpellier, Université de Montpellier, 415 p.
- Cepeda-Carrión G., Nitzl C. et Roldán J.L. (2017), « Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Guidelines and Empirical Examples », in Hengky Latan et Richard Noonan (dir.), *Partial Least Squares Path Modeling*, Cham, Springer International Publishing, pp. 173-195.
- Chabaud D. et Messeghem K. (2010), « Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation », *Revue française de gestion*, vol. 36, n°206, pp. 93-112.
- Chabaud D., Messeghem K. et Sammut S. (2010), « Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n°2, pp. 1-5.
- Chabaud D. et Ngijol J. (2010), « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? », *Revue française de gestion*, vol. 36, n°206, pp. 129-147.
- Chakravarthy B.S. (1986), « Measuring strategic performance », *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°5, pp. 437-458.

- Chandler G.N. et Hanks S.H. (1993), « Measuring the performance of emerging businesses: a validation study », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°5, pp. 391-408.
- Chandler G.N. et Hanks S.H. (1994), « Founder Competence, the Environment, and Venture Performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n°3, pp. 77-89.
- Chandler G.N. et Jansen E. (1992), « The founder's self-assessed competence and venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n°3, pp. 223-236.
- Chao G.T. (1997), « Mentoring Phases and Outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, n°1, pp. 15-28.
- Chirico F., Sirmon D.G., Sciascia S. et Mazzola P. (2011), « Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 5, n°4, pp. 307-326.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A.W. et Barnett T. (2012), « Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n°2, pp. 267-293.
- Chua J.H., Chrisman J.J. et Sharma P. (1999), « Defining the Family Business by Behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n°4, pp. 19-39.
- Colot O. (2009), « Préparation des PME familiales belges à la transmission et impact sur la performance », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 22, n°2, pp. 95-132.
- Colot O. et Bauweraerts J. (2014), « Succession in family versus nonfamily SMEs: What influence does it have on performance? », *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 31, n°3, pp. 149-159.
- Colot O. et Croquet M. (2015), « Changement entrepreneurial et structure financière : le cas des transmissions d'entreprises familiales », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 271, n°1, pp. 49-61.
- Corbett A.C. (2005), « Experiential Learning Within the Process of Opportunity Identification and Exploitation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n°4, pp. 473-491.
- Corbett A.C. (2007), « Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n°1, pp. 97-118.
- Costa S.F., Ehrenhard M.L., Caetano A. et Santos S.C. (2016), « The Role of Different Opportunities in the Activation and Use of the Business Opportunity Prototype », *Creativity and Innovation Management*, vol. 25, n°1, pp. 58-72.

- Costa S.F., Santos S.C., Wach D. et Caetano A. (2018), « Recognizing Opportunities across Campus: The Effects of Cognitive Training and Entrepreneurial Passion on the Business Opportunity Prototype », *Journal of Small Business Management*, vol. 56, n°1, pp. 51-75.
- Covin J.G. et Slevin D.P. (1989), « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, vol. 10, n°1, pp. 75-87.
- Covin J.G. et Wales W.J. (2012), « The Measurement of Entrepreneurial Orientation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n°4, pp. 677-702.
- Cox K. (2016), *Entrepreneurial alertness, metacognition and opportunity identification*, Thèse de doctorat, Florida Atlantic University, 178 p.
- Crawford G.C., Dimov D. et McKelvey B. (2016), « Realism, Empiricism, and Fetishism in the Study of Entrepreneurship », *Journal of Management Inquiry*, vol. 25, n°2, pp. 168-170.
- Cronbach L.J. (1951), « Coefficient alpha and the internal structure of tests », *Psychometrika*, vol. 16, n°3, pp. 297-334.
- Cucculelli M. et Micucci G. (2008), « Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms », *Journal of Corporate Finance*, vol. 14, n°1, pp. 17-31.
- Cui Y., Sun C., Xiao H. et Zhao C. (2016), « How to become an excellent entrepreneur: The moderating effect of risk propensity on alertness to business ideas and entrepreneurial capabilities », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 112, pp. 171-177.
- Cuzin R. et Fayolle A. (2006), « Quel appui à la création d'entreprise ? », *L'Expansion Management Review*, vol. 120, n°1, pp. 92-97.
- Dacher N. et Chabaud D. (2018), « Accompagnement entrepreneurial : pistes et réflexions tirées d'une revue de littérature », *4e rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, 10 juillet, Montpellier, France*.
- Davidsson P. (2015), « Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization », *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n°5, pp. 674-695.
- De la Vega R. (2015), « Exploring individual level antecedents of entrepreneurial orientation », *British Academy of Management*, pp. 1-19.
- Deakins D., Graham L., Sullivan R. et Whittam G. (1998), « New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 5, n°2, pp. 151-161.
- Degeorge J.-M. et Messeghem K. (2016), « Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 19, n°2.
- Descartes R. (2000), *Discours de la méthode*, Paris, Flammarion (GF), 189 p.

Deschamps B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de doctorat, Grenoble 2, 621 p.

Deschamps B. (2002), « Les spécificités du processus repreneurial », *Revue française de gestion*, vol. 28, n°138, pp. 175-188.

Deschamps B. (2003), « Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : Premiers éléments de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n°1, pp. 59-71.

Deschamps B. (2014), *Des pratiques de transmissions au concept générique de transfert d'entreprise*, Habilitation à diriger des recherches, Montpellier, Montpellier 1, 127 p.

Deschamps B. et Cadieux L. (2008), « La théorie de la transition de rôle dans la compréhension du processus de la transmission/reprise externe des PME : une ouverture », *6e Journée franco-québécoise de recherche sur le thème de la reprise/transmission/succession*, 20 juin, Valenciennes, France.

Deschamps B. et Durst S. (2014), « Revue de littérature anglophone sur les reprises externes de PME : proposition d'un cadre d'étude », *12e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 29-31 octobre, Agadir, Maroc.

Deschamps B., Fatien P. et Geindre S. (2010), « Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider », *Gestion 2000*, pp. 77-88.

Deschamps B. et Geindre S. (2011), « Les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus de décision de reprendre une PME », *Revue management & avenir*, vol. 7, n°47, pp. 15-34.

Deschamps B. et Paturel R. (2009), *Reprenre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur*, Paris, Dunod, 280 p.

Deschamps B. et Thévenard-Puthod C. (2018), « L'entourage des femmes repreneuses d'entreprise : entre accompagnement et freins », *4e rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs*, 10 juillet, Montpellier, France.

Dess G.G. et Robinson R.B. (1984), « Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°3, pp. 265-273.

Dimov D. (2007), « Beyond the Single-Person, Single-Insight Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n°5, pp. 713-731.

Diwisch D.S., Voithofer P. et Weiss C.R. (2009), « Succession and firm growth: results from a non-parametric matching approach », *Small Business Economics*, vol. 32, n°1, pp. 45-56.

Dokou G.A.K. (2006), « Accompagnement au construit stratégique comme source de la réussite de la reprise de PME », *Marché et organisations*, vol. 2, n°2, pp. 22-43.

Dombre-Coste F. (2015), « Favoriser la transmission d'entreprise en France : Diagnostic et propositions », *Rapport remis à Emmanuel Macron, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique*, 95 p.

Engelen A., Gupta V., Strenger L. et Brettel M. (2015), « Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors », *Journal of Management*, vol. 41, n°4, pp. 1069-1097.

Estève J.-M. (1997), *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés*, Thèse de doctorat, Montpellier 2.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*, Paris, Dunod, 720 p.

Eysenck M.W. et Keane M.T. (2015), *Cognitive psychology: a student's handbook*, Seventh edition, London ; New York, Psychology Press, Taylor & Francis Group, 838 p.

Fayolle A. (2004), *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*, Paris, Dunod (Gestion sup), 392 p.

Fayolle A. (2010), « Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités. Un cadre intégrateur », *Revue française de gestion*, vol. 36, n°206, pp. 149-169.

Field A.P. (2015), *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: and sex and drugs and rock « n » roll*, 4th edition, Los Angeles, Sage, 915 p.

Foreman-Peck J. et Nicholls T. (2013), « SME takeovers as a contributor to regional productivity gaps », *Small Business Economics*, vol. 41, n°2, pp. 359-378.

Foss N.J., Klein P.G., Kor Y.Y. et Mahoney J.T. (2008), « Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n°1, pp. 73-94.

Fuentes Fuentes M. del M., Ruiz Arroyo M., Bojica A.M. et Fernández Pérez V. (2010), « Prior knowledge and social networks in the exploitation of entrepreneurial opportunities », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 6, n°4, pp. 481-501.

Gaglio C.M. et Katz J.A. (2001), « The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness », *Small Business Economics*, vol. 16, n°2, pp. 95-111.

Gaglio C.M. (2004), « The Role of Mental Simulations and Counterfactual Thinking in the Opportunity Identification Process », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n°6, pp. 533-552.

Gartner W.B. (1988), « “Who Is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n°4, pp. 11-32.

Gavard-Perret M.-L., Haon C. et Jolibert A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, Montreuil, Pearson, 400 p.

Geindre S., Deschamps B. et Fatien-Diochon P. (2014), « L’accompagnant du repreneur : conseil, mentor ou coach ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 21-22, n°2, pp. 38-46.

George B.A. et Marino L. (2011), « The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n°5, pp. 989-1024.

Geraudel M., Jaouen A., Missonier A. et Salvétat D. (2009), « Qui sont les repreneurs potentiels d’entreprises ? Proposition de typologie en fonction de l’état de santé de la firme », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 22, n°3-4, pp. 13-30.

Ghosh A. (2001), « Does operating performance really improve following corporate acquisitions? », *Journal of Corporate Finance*, vol. 7, n°2, pp. 151-178.

Gibson S.K. (2005), « Whose Best Interests Are Served? The Distinction Between Mentoring and Support », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 7, n°4, pp. 470-488.

Gielnik M.M., Zacher H. et Frese M. (2012), « Focus on opportunities as a mediator of the relationship between business owners’ age and venture growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n°1, pp. 127-142.

Granovetter M. (1973), « The strength of weak ties », *The American Journal of Sociology*, vol. 78, n°6, pp. 1360-1380.

Grazzini F., Albanet A.L. et Boissin J.P. (2017), « SME owner-manager representations of firm transfer », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 30, n°1, pp. 38-57.

Grazzini F. et Boissin J.-P. (2013), « Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d’acquisition de PME ou de reprise d’entreprise », *M@n@gement*, vol. 16, n°1, pp. 49-85.

Grazzini F., Boissin J.-P. et Malsch B. (2009), « Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l’entreprise acquise », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 22, n°3-4, pp. 139-164.

Grégoire D.A., Barr P.S. et Shepherd D.A. (2010), « Cognitive Processes of Opportunity Recognition: The Role of Structural Alignment », *Organization Science*, vol. 21, n°2, pp. 413-431.

Grühn B., Strese S., Flatten T.C., Jaeger N.A. et Brettel M. (2017), « Temporal Change Patterns of Entrepreneurial Orientation: A Longitudinal Investigation of CEO Successions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n°4, pp. 591-619.

Guiliani F. (2016), *La vigilance entrepreneuriale : les antécédents liés au sommeil du dirigeant de PME*, Thèse de doctorat, Montpellier, Montpellier, 387 p.

Guo H., Tang J., Su Z. et Katz J.A. (2017), « Opportunity recognition and SME performance: the mediating effect of business model innovation: Opportunity recognition, business model innovation and SME performance », *R&D Management*, vol. 47, n°3, pp. 431-442.

Gupta V.K. et Batra S. (2016), « Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives », *International Small Business Journal*, vol. 34, n°5, pp. 660-682.

Habbershon T.G. et Williams M.L. (1999), « A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms », *Family Business Review*, vol. 12, n°1, pp. 1-25.

Haddadj S. et D'Andria A. (1998), « Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ? », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 11, n°4, pp. 45-65.

Haggard D.L., Dougherty T.W., Turban D.B. et Wilbanks J.E. (2011), « Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research », *Journal of Management*, vol. 37, n°1, pp. 280-304.

Hair J.F., Hult T., Ringle C. et Sarstedt M. (2017), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Second edition, Los Angeles, Sage, 363 p.

Hansen D.J., Shrader R. et Monllor J. (2011), « Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity », *Journal of Small Business Management*, vol. 49, n°2, pp. 283-304.

Healy P., Palepu K. et Ruback R. (1992), « Does corporate performance improve after mergers? », *Journal of Financial Economics*, vol. 31, n°2, pp. 135-175.

Henseler J., Ringle C.M. et Sarstedt M. (2016), « Testing measurement invariance of composites using partial least squares » Rudolf R. Sinkovics, Ruey-Jer "Bryan" Jean (dir.), *International Marketing Review*, vol. 33, n°3, pp. 405-431.

Hills G.E., Shrader R.C. et Lumpkin G.T. (1999), « Opportunity recognition as a creative process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 216-227.

Hmieleski K.M. et Baron R.A. (2008), « When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n°1, pp. 57-72.

- Hughes M. et Morgan R.E. (2007), « Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth », *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n°5, pp. 651-661.
- Ireland R.D., Hitt M.A. et Sirmon D.G. (2003), « A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions », *Journal of Management*, vol. 29, n°6, pp. 963-989.
- Irwin K.C., Landay K.M., Aaron J.R., McDowell W.C., Marino L.D. et Geho P.R. (2018), « Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A “HERO” combination for SME performance », *Journal of Business Research*, vol. 90, pp. 134-140.
- Jantunen A., Puumalainen K., Saarenketo S. et Kyläheiko K. (2005), « Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, n°3, pp. 223-243.
- Jarvis C.B., MacKenzie S.B. et Podsakoff P.M. (2003), « A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, vol. 30, n°2, pp. 199-218.
- Jaskiewicz P., Uhlenbruck K., Balkin D.B. et Reay T. (2013), « Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management », *Family Business Review*, vol. 26, n°2, pp. 121-139.
- Kaish S. et Gilad B. (1991), « Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: sources, interest, general alertness », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n°1, pp. 45-61.
- Kantur D. (2016), « Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link », *Management Decision*, vol. 54, n°1, pp. 24-43.
- Khandwalla P.N. (1976), « Some top management styles, their context and performance », *Organization & Administrative Sciences*, vol. 7, n°4, pp. 21-51.
- Khedhaouria A., Gurău C. et Torrès O. (2015), « Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation », *Small Business Economics*, vol. 44, n°3, pp. 485-504.
- Kirzner I. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago, United States, 256 p.
- Kirzner I.M. (2009), « The alert and creative entrepreneur: a clarification », *Small Business Economics*, vol. 32, n°2, pp. 145-152.
- Kitching J. et Rouse J. (2016), « Opportunity or dead end? Rethinking the study of entrepreneurial action without a concept of opportunity », *International Small Business Journal*, vol. 35, n°5, pp. 558-577.

Kolb D.A. (1984), *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall, 256 p.

Kollmann T. et Stöckmann C. (2014), « Filling the Entrepreneurial Orientation-Performance Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n°5, pp. 1001-1026.

Kornish L.J. et Ulrich K.T. (2011), « Opportunity Spaces in Innovation: Empirical Analysis of Large Samples of Ideas », *Management Science*, vol. 57, n°1, pp. 107-128.

Korsgaard S., Berglund H., Thrane C. et Blenker P. (2016), « A Tale of Two Kirznerns: Time, Uncertainty, and the “Nature” of Opportunities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 40, n°4, pp. 867-889.

Kraiger K., Ford J.K. et Salas E. (1993), « Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n°2, pp. 311-328.

Kram K.E. (1983), « Phases of the Mentor Relationship. », *Academy of Management Journal*, vol. 26, n°4, pp. 608-625.

Kram K.E. (1985), *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life* Glenview, Scott Foresman, 252 p.

Kuhn T.S. (1994), *The Structure of scientific revolutions*, 2e édition, Chicago, Ill, Chicago Univ. Press (International encyclopedia of unified science Foundations of the unity of science), 210 p.

Lakowski-Laguerre O. (2006), « Introduction à Schumpeter », *L'Économie politique*, vol. 29, n°1, pp. 82-98.

Lankau M.J. et Scandura T.A. (2002), « An investigation of personal learning in mentoring relationship: content, antecedents and consequences », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°4, pp. 779-790.

Larousse (2017), *Larousse de poche*, France, Larousse.

Lataste D. et Chizelle B. (2014), « Une lecture psychosociologique des difficultés d'accès au métier d'agriculteur pour les candidats hors cadre familial : La confiance au cœur du processus de transmission-reprise ? », *POUR*, vol. 224, n°4, pp. 15-27.

Levi P. (1947), *Si c'est un homme*, Paris, Julliard (Pocket), 324 p.

Li Y., Wang P. et Liang Y.-J. (2015), « Influence of Entrepreneurial Experience, Alertness, and Prior Knowledge on Opportunity Recognition », *Social Behavior and Personality: an international journal*, vol. 43, n°9, pp. 1575-1583.

- Lim W.L. et Xavier S.R. (2015), « Opportunity recognition framework: exploring the technology entrepreneurs », *American Journal of Economics*, vol. 5, n°2, pp. 105-111.
- Lomberg C., Urbig D., Stöckmann C., Marino L.D. et Dickson P.H. (2017), « Entrepreneurial Orientation: The Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n°6, pp. 973-998.
- Lowry P.B. et Gaskin J. (2014), « Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It », *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 57, n°2, pp. 123-146.
- Lumpkin G.T. et Dess G.G. (1996), « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance », *Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, pp. 135-172.
- Lumpkin G.T. et Dess G.G. (2001), « Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n°5, pp. 429-451.
- Martin W.L. et Lumpkin G.T. (2003), « From entrepreneurial orientation to family orientation: Generational differences in the management of family businesses », *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Mason M.C., Floreani J., Miani S., Beltrame F. et Cappelletto R. (2015), « Understanding the Impact of Entrepreneurial Orientation on Smes' Performance. the Role of the Financing Structure », *Procedia Economics and Finance*, vol. 23, pp. 1649-1661.
- Maus A. et Sammut S. (2017), « Les structures d'accompagnement, des entreprises comme les autres : Contribution de la théorie des capacités dynamiques », *Gestion 2000*, vol. 34, n°5, pp. 203-226.
- McMullen J.S., Plummer L.A. et Acs Z.J. (2007), « What is an Entrepreneurial Opportunity? », *Small Business Economics*, vol. 28, n°4, pp. 273-283.
- McMullen J.S. et Shepherd D.A. (2006), « Entrepreneurial Action And The Role Of Uncertainty In The Theory Of The Entrepreneur », *Academy of Management Review*, vol. 31, n°1, pp. 132-152.
- Messeghem K., Bakkali C., Sammut S. et Swalhi A. (2017), « Measuring Nonprofit Incubator Performance: Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach », *Journal of Small Business Management*.
- Messeghem K. et Sammut S. (2010), « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n°1, pp. 82-107.
- Messeghem K. et Sammut S. (2011), *L'entrepreneuriat*, Cormelles-le-Royal, Éd. EMS, Management & société, 244 p.

Messeghem K., Sammut S., Chabaud D., Carrier C. et Thurik R. (2013), « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? », *Management international*, vol. 17, n°3, pp. 65-71.

Messeghem K. et Torrès-Blay O. (2015), *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Cormelles-le-Royal, EMS, 496 p.

Miller A., Wilson B. et Adams M. (1988), « Financial performance patterns of new corporate ventures: an alternative to traditional measures », *Journal of Business Venturing*, vol. 3, n°4, pp. 287-300.

Miller D. (1983), « The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms », *Management Science*, vol. 29, n°7, pp. 770-791.

Miller D. et Le Breton-Miller I. (2006), « Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities », *Family Business Review*, vol. 19, n°1, pp. 73-87.

Miller G. (1956), « The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information », *Psychological Review*, vol. 63, n°2, pp. 81-97.

Mintzberg H. (1973), *The nature of managerial work*, New York, NY, Harper & Row, 298 p.

Mitchell R.K., Busenitz L., Lant T., McDougall P.P., Morse E.A. et Smith J.B. (2002), « Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n°2, pp. 93-104.

Mitchell R.K., Busenitz L.W., Bird B., Marie Gaglio C., McMullen J.S., Morse E.A. et Smith J.B. (2007), « The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research 2007 », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n°1, pp. 1-27.

Mitrano-Méda S. et Véran L. (2014), « Une modélisation du processus de mentorat entrepreneurial et sa mise en application », *Management international*, vol. 18, n°4, pp. 68-79.

Molly V., Laveren E. et Deloof M. (2010), « Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance », *Family Business Review*, vol. 23, n°2, pp. 131-147.

Montiel Campos H. (2017), « Impact of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation with the mediating role of entrepreneurial alertness for technology-based firms in Mexico », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 24, n°2, pp. 353-374.

Mueller B.A. et Shepherd D.A. (2016), « Making the Most of Failure Experiences: Exploring the Relationship Between Business Failure and the Identification of Business Opportunities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 40, n°3, pp. 457-487.

Murakami Y., Kamei K. et Deschamps B. (2012), « Pérennité et transmission des PME japonaises : les leçons du modèle français », *Entreprendre & Innover*, vol. 14, n°2, pp. 74-85.

Murphy G.B., Trailer J.W. et Hill R.C. (1996), « Measuring performance in entrepreneurship », *Journal of Business Research*, vol. 36, n°1, pp. 15-23.

Nakara W.A. et Fayolle A. (2012), « Les « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise. Le cas des entrepreneurs par nécessité », *Revue française de gestion*, vol. 38, n°228-229, pp. 231-251.

Ngijol J. (2015), « Israël M. Kirzner : les opportunités au cœur de la dynamique entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 14, n°4, pp. 99-115.

Ooghe H., Van Laere E. et De Langhe T. (2006), « Are Acquisitions Worthwhile? An Empirical Study of the Post-Acquisition Performance of Privately Held Belgian Companies », *Small Business Economics*, vol. 27, n°2-3, pp. 223-243.

Ouardi R. (2012), *Processus d'entrée du repreneur externe : le cas de la légitimité de la PME*, Thèse de doctorat, Université de Bretagne occidentale, 269 p.

Ozgen E. et Baron R.A. (2007), « Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n°2, pp. 174-192.

Palmer C., Niemand T., Stöckmann C., Kraus S. et Kailer N. (2017), « The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance », *Journal of Business Research*, vol. in press.

Parker S.C. et Praag C.M. van (2012), « The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n°1, pp. 31-46.

Patton D. (2014), « Realising potential: The impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms », *International Small Business Journal*, vol. 32, n°8, pp. 897-917.

Paul M. (2002), « L'accompagnement : une nébuleuse », *Éducation permanente*, vol. 4, n°153, pp. 43-56.

Paul M. (2003), « Ce qu'accompagner veut dire », *Carriérologie*, pp. 121-144.

Pearce II J.A., Fritz D.A. et Davis P.S. (2010), « Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n°1, pp. 219-248.

Picard C. et Thévenard-Puthod C. (2004), « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 17, n°2, pp. 93-121.

- Pittino D., Visintin F. et Lauto G. (2017), « A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation », *European Management Journal*, vol. 35, n°2, pp. 224-237.
- Prieto I.M. et Revilla E. (2006), « Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment », *The Learning Organization*, vol. 13, n°2, pp. 166-185.
- Ramoglou S. et Tsang E.W.K. (2016), « A Realist Perspective of Entrepreneurship: Opportunities As Propensities », *Academy of Management Review*, vol. 41, n°3, pp. 410-434.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T. et Frese M. (2009), « Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n°3, pp. 761-787.
- Riccucci N.M. (2010), « Envisioning Public Administration as a Scholarly Field in 2020: Rethinking Epistemic Traditions », *Public Administration Review*, vol. 70, n°1, pp. 304-306.
- Rice M.P. (2002), « Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study », *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n°2, pp. 163-187.
- Richomme-Huet K. et D'Andria A. (2010), « De l'usage d'une boîte à outils 2.0 dans le repreneuriat », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 2, n°1, pp. 29-47.
- Riot E., Ramanantsoa B. et Krieger E. (2007), « La reprise d'entreprise à l'aune de l'analyse du récit », *Gestion 2000*, vol. 3, pp. 125-140.
- Roundy P.T., Harrison D.A., Khavul S., Pérez-Nordtvedt L. et McGee J.E. (2018), « Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions and organizational performance », *Strategic Organization*, vol. 16, n°2, pp. 192-226.
- Ruiz-Arroyo M., Sanz-Espinosa I. et Fuentes-Fuentes M. del M. (2015), « Alerta emprendedora y conocimiento previo para la identificación de oportunidades emprendedoras: el papel moderador de las redes sociales », *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 21, n°1, pp. 47-54.
- Saeed S., Yousafzai S.Y. et Engelen A. (2014), « On Cultural and Macroeconomic Contingencies of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n°2, pp. 255-290.
- Sambasivan M., Abdul M. et Yusop Y. (2009), « Impact of personal qualities and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor », *Technovation*, vol. 29, n°11, pp. 798-805.
- Sammut S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 29, n°144, pp. 153-164.

Santos S.C., Caetano A., Baron R. et Curral L. (2015), « Prototype models of opportunity recognition and the decision to launch a new venture: Identifying the basic dimensions », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 21, n°4, pp. 510-538.

Saoudi L. (2012), « Le noyau dur humain à l'épreuve de la transmission », *Entreprendre & Innover*, vol. 14, n°2, pp. 30-39.

Sapienza H.J., Smith K.G. et Gannon M.J. (1988), « Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n°3, pp. 45-54.

Sarasvathy S.D. (2001), « Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°2, pp. 243-263.

Semrau T., Ambos T. et Sascha Kraus (2016), « Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study », *Journal of Business Research*, vol. 69, n°5, pp. 1928-1932.

Shan P., Song M. et Ju X. (2016), « Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? », *Journal of Business Research*, vol. 69, n°2, pp. 683-690.

Shane S. et Venkataraman S. (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of study », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, pp. 217-226.

Shane S. (2000), « Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities », *Organization Science*, vol. 11, n°4, pp. 448-469.

Shane S. (2003), *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*, Cheltenham, UK ; Northampton, MA, USA, E. Elgar (New horizons in entrepreneurship), 327 p.

Shane S. (2008), *The illusions of entrepreneurship: the costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by*, New Haven, Yale University Press, 208 p.

Sharma P., Chrisman J.J. et Chua J.H. (2003b), « Predictors of satisfaction with the succession process in family firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°5, pp. 667-687.

Sharma P., Chrisman J.J. et Chua J.H. (2003a), « Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results », *Family Business Review*, vol. 16, n°1, pp. 1-15.

Sharma P. et Irving P.G. (2005), « Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n°1, pp. 13-33.

Short J.C., Ketchen D.J., Shook C.L. et Ireland R.D. (2010), « The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges », *Journal of Management*, vol. 36, n°1, pp. 40-65.

Soininen J. (2013), *Entrepreneurial orientation in small and medium-sized enterprises during economic crisis*, Thèse de doctorat, Lappeenranta University of Technology, Finlande.

Soininen J., Martikainen M., Puumalainen K. et Kyläheiko K. (2011), « Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises », *International Journal of Production Economics*, vol. 140, n°2, pp. 614-621.

Sok P., O'Cass A. et Miles M.P. (2016), « The Performance Advantages for SMEs of Product Innovation and Marketing Resource-Capability Complementarity in Emerging Economies », *Journal of Small Business Management*, vol. 54, n°3, pp. 805-826.

Solano Acosta A., Herrero Crespo Á. et Collado Agudo J. (2018), « Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs) », *International Business Review*, vol. in press.

St-Jean É. (2008), « La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 7, n°1, pp. 7-22.

St-Jean É. (2009), *Retombées et facteurs de succès d'une relation de mentorat d'entrepreneur novice selon la perspective du mentoré*, Thèse de doctorat, Québec, Faculté des études supérieures de l'Université Laval, 243 p.

St-Jean É. (2010), « Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n°2, pp. 34-55.

St-Jean É. (2012), « Accompagner la transmission/reprise : l'exemple du mentorat à la Fondation de l'entrepreneurship », *Entreprendre & Innover*, vol. 14, n°2, pp. 67-73.

St-Jean E. et Audet J. (2012), « The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 8, n°1, pp. 119-140.

St-Jean É., Fonrouge C. et Meddeb S. (2018), « Dyades de mentorat pour entrepreneur.e.s : les femmes mentores sont-elles victimes de stéréotypes de genre ? », *4e rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs*, 10 juillet, Montpellier, France.

St-Jean É. et Mitrano-Méda S. (2013), « Former les mentors pour entrepreneurs pour aller au-delà de la transmission d'expérience », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 12, n°1, pp. 121-140.

St-Jean É. et Mitrano-Méda S. (2016), « Should Mentors of Entrepreneurs be Trained or their Experience is Enough? », in Mario Franco (dir.), *Entrepreneurship - Practice-Oriented Perspectives*, InTech.

St-Jean É. et Tremblay M. (2011), « Opportunity recognition for novice entrepreneurs: the benefits of learning with a mentor », *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 17, n°2, pp. 37-48.

St-Jean É. et Tremblay M. (2013), « L'apprentissage avec un mentor : un moyen efficace pour améliorer la reconnaissance d'opportunités des novices ? », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 26, n°5, pp. 493-509.

St-Jean É., Tremblay M., Cadieux L. et Mathieu C. (2014), « Créer ou reprendre ? Une étude exploratoire des facteurs pouvant influencer le choix de la carrière entrepreneuriale », *12e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 29-31 octobre, Agadir, Maroc*.

St-Jean É., Tremblay M., Janssen F., Baronet J., Loué C. et Nafa A. (2017), « May business mentors act as opportunity brokers and enablers among university students? », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 13, n°1, pp. 97-111.

Suddaby R., Bruton G.D. et Si S.X. (2015), « Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity », *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n°1, pp. 1-10.

Swoboda B. et Olejnik E. (2016), « Linking Processes and Dynamic Capabilities of International SMEs: The Mediating Effect of International Entrepreneurial Orientation », *Journal of Small Business Management*, vol. 54, n°1, pp. 139-161.

Tang J., Kacmar K.M. (Micki) et Busenitz L. (2012), « Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n°1, pp. 77-94.

Tang J., Tang Z. et Cowden B.J. (2017), « Exploring the Relationship between Entrepreneurial Orientation, CEO Dual Values, and SME Performance in State-Owned vs. Nonstate-Owned Enterprises in China », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n°6, pp. 883-908.

Tang J., Tang Z., Marino L.D., Zhang Y. et Li Q. (2007), « Exploring an Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n°1, pp. 219-239.

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

Thiétart R.-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4e édition, Paris, Dunod (Management Sup), 656 p.

Thurik R., Khedhaouria A., Torrès O. et Verheul I. (2016), « ADHD Symptoms and Entrepreneurial Orientation of Small Firm Owners: ADHD Symptoms and Entrepreneurship », *Applied Psychology*, vol. 65, n°3, pp. 568-586.

Tversky A. et Kahneman D. (1974), « Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases », *Science*, vol. 185, n°4157, pp. 1124-1131.

Ucbasaran D., Westhead P. et Wright M. (2009), « The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n°2, pp. 99-115.

Valliere D. (2013), « Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness », *Journal of Business Venturing*, vol. 28, n°3, pp. 430-442.

Van Weele M., Van Rijnsoever F.J. et Nauta F. (2017), « You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness », *Technovation*, vol. 59, pp. 18-33.

Venkatraman N. et Ramanujam V. (1986), « Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches », *The Academy of Management Review*, vol. 11, n°4, pp. 801-814.

Verstraete T. et Fayolle A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n°1, pp. 33-52.

Verzat C., Gaujard C. et François V. (2010), « Accompagner des futurs entrepreneurs en fonction de leurs besoins à chaque âge de vie. L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche », *Gestion 2000*, vol. 27, n°3, pp. 52-77.

Wales W.J. (2016), « Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions », *International Small Business Journal*, vol. 34, n°1, pp. 3-15.

Wales W.J., Patel P.C., Parida V. et Kreiser P.M. (2013), « Nonlinear Effects of Entrepreneurial Orientation on Small Firm Performance: The Moderating Role of Resource Orchestration Capabilities: Nonlinear Effects of EO on Small Firm Performance », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 7, n°2, pp. 93-121.

Wang C.L. (2008), « Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n°4, pp. 635-657.

Wang T., Thornhill S. et De Castro J.O. (2017), « Entrepreneurial Orientation, Legitimation, and New Venture Performance: Entrepreneurial Orientation and Legitimation », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 11, n°4, pp. 373-392.

Wang Y., Ellinger A.D. et Jim Wu Y. (2013), « Entrepreneurial opportunity recognition: an empirical study of R&D personnel », *Management Decision*, vol. 51, n°2, pp. 248-266.

Waters L., McCabe M., Kiellerup D. et Kiellerup S. (2002), « The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program », *Journal of Business and Psychology*, vol. 17, n°1, pp. 107-121.

Wennberg K., Wiklund J., Hellerstedt K. et Nordqvist M. (2011), « Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 5, n°4, pp. 352-372.

Wiklund J. et Shepherd D. (2005), « Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n°1, pp. 71-91.

Wood M.S. et McKinley W. (2010), « The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 4, n°1, pp. 66-84.

Zahra S.A. (2005), « Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms », *Family Business Review*, vol. 18, n°1, pp. 23-40.

Zehir C., Can E. et Karaboga T. (2015), « Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 210, pp. 358-367.

Annexes

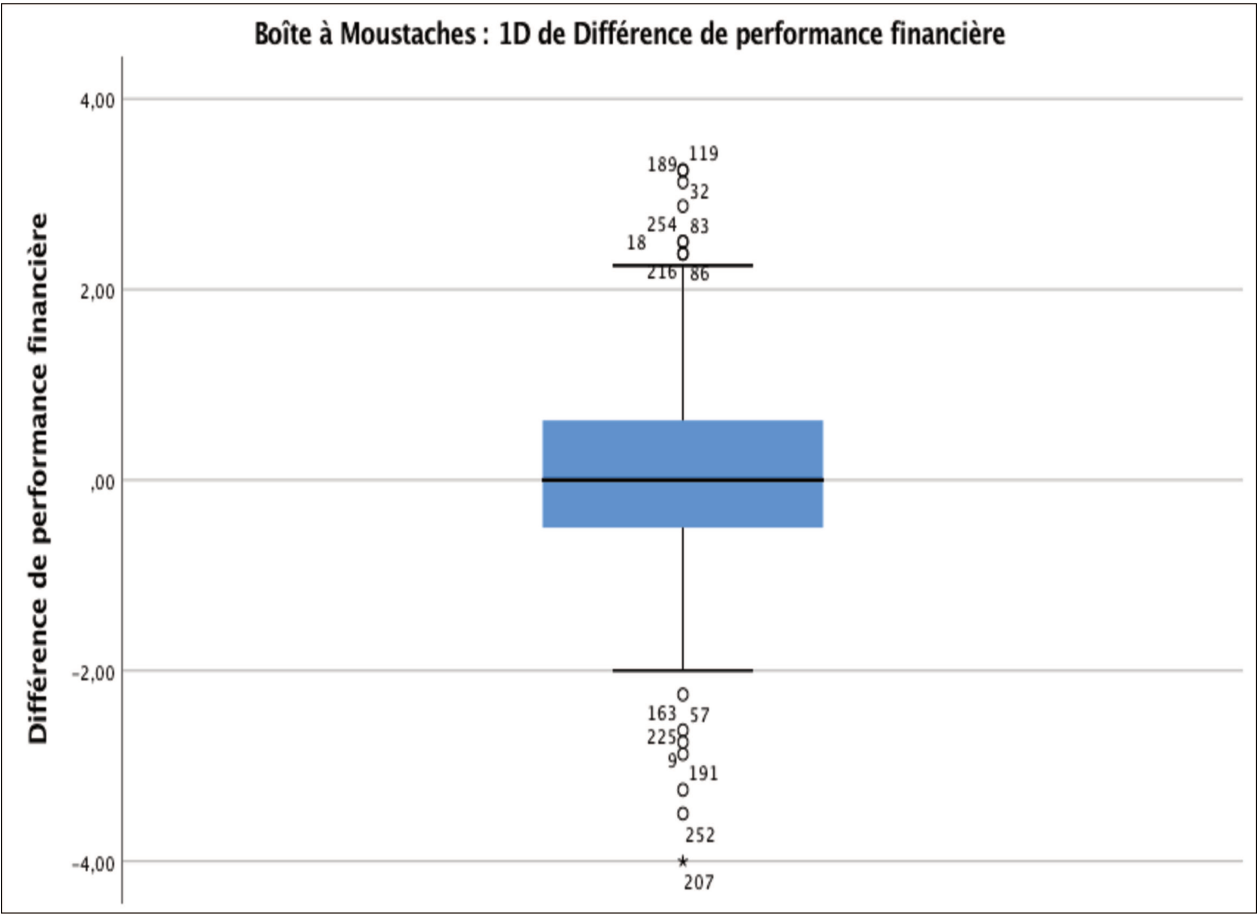
Annexe 1. Questionnaire (version simplifiée)

Profil du dirigeant	
1	Vous êtes... (Note : genre)
2	Veuillez indiquer votre année de naissance.
3	Quel est votre niveau de diplômes ?
4	Est-ce votre première reprise ?
5	Avant votre reprise, vous étiez...
6	Avant votre dernière reprise, vous étiez...
7	Vous êtes... (Note : mode de reprise)
8	Merci de préciser votre lien de parenté avec l'ancien dirigeant.
9	Quand je dois prendre une décision... (Note : échelle de la confiance en soi)
10	Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes (Note : échelle de l'auto-efficacité, de la passion entrepreneuriale et de la créativité).
Entreprise du dirigeant	
11	En quelle année avez-vous repris l'entreprise que vous dirigez actuellement ?
12	Votre chiffre d'affaires de 2015 est...
13	Quel est votre secteur d'activité ?
14	Quel est le nombre de salariés de votre entreprise ?
15	Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes. (Note : échelle de la confiance interpersonnelle)
16	Dans l'entreprise que je viens de reprendre... (Note : échelle de l'orientation entrepreneuriale)
17	L'an dernier, combien d'opportunités d'affaires avez-vous identifiées ?
18	Parmi les opportunités identifiées, combien sont en cours d'exploitation ou ont été exploitées ?
19	Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes. (Note : échelle de l'identification des opportunités)
20	Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes. (Note : échelle de la vigilance entrepreneuriale)
Performance financière	
21	Au moment de la reprise, veuillez indiquer votre degré de satisfaction concernant...
22	Maintenant, veuillez indiquer votre degré de satisfaction concernant...
23	De manière générale, veuillez indiquer votre degré de satisfaction concernant... (Note : échelle de la performance non financière)
Accompagnement entrepreneurial	
24	Avez-vous été accompagné(e) par une structure ?
25	Merci de sélectionner la structure d'accompagnement.
26	Avez-vous été accompagné(e) par un mentor ?
27	Le mentor vous a accompagné... (Note : moment de l'accompagnement)
28	Dans le cadre de la relation avec votre mentor, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes.
29	Encore quelques éléments concernant la relation avec votre mentor...
30	Avez-vous des remarques ?

Annexe 2. Les valeurs manquantes

	<i>n</i>		
	Valides	Manquants	Pourcentages
Analyse et Recherche (1)	290	20	6,90 %
Analyse et Recherche (2)	289	21	7,27 %
Analyse et Recherche (3)	289	21	7,27 %
Analyse et Recherche (4)	289	21	7,27 %
Analyse et Recherche (5)	289	21	7,27 %
Analyse et Recherche (6)	289	21	7,27 %
Association et Connexion (1)	289	21	7,27 %
Association et Connexion (2)	289	21	7,27 %
Association et Connexion (3)	289	21	7,27 %
Évaluation et Jugement (1)	289	21	7,27 %
Évaluation et Jugement (2)	289	21	7,27 %
Évaluation et Jugement (3)	289	21	7,27 %
Évaluation et Jugement (4)	289	21	7,27 %
Innovation (1)	295	15	5,08 %
Innovation (2)	295	15	5,08 %
Innovation (3)	295	15	5,08 %
Prise de risques (1)	295	15	5,08 %
Prise de risques (2)	295	15	5,08 %
Prise de risques (3)	295	15	5,08 %
Proactivité (1)	295	15	5,08 %
Proactivité (2)	295	15	5,08 %
Proactivité (3)	295	15	5,08 %
Identification des opportunités (1)	265	45	16,98 %
Identification des opportunités (2)	265	45	16,98 %
Identification des opportunités (3)	265	45	16,98 %
Différence de trésorerie	285	25	8,77 %
Différence de rentabilité financière	285	25	8,77 %
Différence de marge	285	25	8,77 %
Différence de résultat net	285	25	8,77 %
Différence de chiffre d'affaires	285	25	8,77 %
Différence de retour sur investissement	285	25	8,77 %
Différence de capitaux propres	285	25	8,77 %
Différence de niveau d'endettement	285	25	8,77 %
Moyenne	-	-	7,91 %

Annexe 3. Boîte à moustache et suppression de l'observation 207



Annexe 4. Vérification des indices KMO

Le KMO est calculé de la façon suivante :

$$KMO = \sum_{i \neq j} r_{ij}^2 / (\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} a_{ij}^2)$$

Avec :

- r_{ij} : matrice des corrélations,
- a_{ij} : matrice des corrélations anti-image.

Pour la **vigilance entrepreneuriale**, nous obtenons :

- $\sum_{i \neq j} r_{ij}^2$ ¹³⁴ = 22,123
- $\sum_{i \neq j} a_{ij}^2$ ¹³⁵ = 4,064
- $\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 / (\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} a_{ij}^2) = 22,123 / (22,123 + 4,064) = \mathbf{0,845}$

Pour l'**orientation entrepreneuriale**, nous obtenons :

- $\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 = 5,976$
- $\sum_{i \neq j} a_{ij}^2 = 2,929$
- $\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 / (\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} a_{ij}^2) = 5,976 / (5,976 + 2,929) = \mathbf{0,671}$

Pour l'**identification des opportunités**, nous obtenons :

- $\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 = 0,334$
- $\sum_{i \neq j} a_{ij}^2 = 0,310$
- $\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 / (\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} a_{ij}^2) = 0,334 / (0,334 + 0,310) = \mathbf{0,518}$

Pour la **performance financière de la reprise**, nous obtenons :

- $\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 = 17,159$
- $\sum_{i \neq j} a_{ij}^2 = 1,857$
- $\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 / (\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} a_{ij}^2) = 17,159 / (17,159 + 1,857) = \mathbf{0,902}$

¹³⁴ Dans la matrice des corrélations, la somme de chaque ligne est élevée au carré.

¹³⁵ Dans la matrice des corrélations anti-image, la somme de chaque ligne est élevée au carré. Il convient également de supprimer les valeurs en diagonale.

Annexe 5. Vérification du test de sphéricité de Bartlett

Le test de Bartlett comprend trois calculs :

- Le chi-deux (χ^2) est calculé avec la formule suivante : $\chi^2 = - (n - 1 - \frac{2p+5}{6}) * \ln|R|$
- Le degré de liberté (DDL) est calculé avec la formule suivante : $DDL = p * (p - 1) / 2$
- La valeur p peut être obtenue grâce au logiciel Excel (voir note de bas de page).

Nous avons les données suivantes :

	n^{136}	p^{137}	R^{138}
Vigilance entrepreneuriale	287	13	0,0016
Orientation entrepreneuriale	293	9	0,0707
Identification des opportunités	263	3	0,8430
Performance financière de la reprise	283	8	0,0065

En conséquence, pour la **vigilance entrepreneuriale** nous obtenons :

$$\begin{aligned}\chi^2 &= - (287 - 1 - 5,1667) * \ln|0,0016| \\ &= (-280,833) * (-6,468) \\ &= \mathbf{1816,4}\end{aligned}$$

Ensuite :

$$\begin{aligned}DDL &= 13 * (13 - 1) / 2 \\ &= \mathbf{78}\end{aligned}$$

Et :

$$p^{139} = 1,0365^{-119} = \mathbf{0,000}$$

Pour l'**orientation entrepreneuriale**, nous obtenons :

$$\begin{aligned}\chi^2 &= - (293 - 1 - 3,8333) * \ln|0,0707| \\ &= (-288,167) * (-2,649) \\ &= \mathbf{763,4}\end{aligned}$$

Ensuite :

$$\begin{aligned}DDL &= 9 * (9 - 1) / 2 \\ &= \mathbf{36}\end{aligned}$$

Et :

$$p = 2,1076^{-62} = \mathbf{0,000}$$

Pour l'**identification des opportunités**, nous obtenons :

$$\chi^2 = - (263 - 1 - 1,8333) * \ln|0,8430|$$

¹³⁶ Nombre d'observations.

¹³⁷ Nombre d'items.

¹³⁸ R est le déterminant. Il peut être obtenu sous SPSS (en cochant la case *déterminant* dans les options de l'analyse factorielle) ou être calculé avec la fonction DETERMAT sous Excel.

¹³⁹ Pour calculer la valeur p (*two-tailed*), nous utilisons, sous Excel, la fonction LOI.STUDENT.BILATÉRALE.

$$= (-260,167) * (-0,171) \\ = \mathbf{44,4}$$

Ensuite :

$$DDL = 3 * (3 - 1) / 2 \\ = \mathbf{3}$$

Et :

$$p = 1,2122^{-07} = \mathbf{0,000}$$

Pour la **performance financière de la reprise**, nous obtenons :

$$\chi^2 = - (283 - 1 - 3,5000) * \ln|0,0065| \\ = (-278,500) * (-5,036) \\ = \mathbf{1403^{140}}$$

Ensuite :

$$DDL = 8 * (8 - 1) / 2 \\ = \mathbf{28}$$

Et :

$$p = 6,0620^{-50} = \mathbf{0,000}$$

¹⁴⁰ Les différences avec les données obtenues sous SPSS sont liées aux arrondis.

Annexe 6. Pourcentage de variance expliquée

Composantes	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	7,264	22,011	22,011
2	4,068	12,327	34,338
3	2,571	7,789	42,128
4	2,061	6,245	48,373
5	1,751	5,306	53,679
6	1,376	4,171	57,850
7	1,311	3,972	61,822
8	1,208	3,661	65,484
9	0,949	2,876	68,360
10	0,914	2,770	71,130
11	0,820	2,486	73,616
12	0,791	2,396	76,012
13	0,734	2,224	78,236
14	0,693	2,101	80,338
15	0,623	1,888	82,226
16	0,613	1,859	84,085
17	0,523	1,586	85,671
18	0,510	1,546	87,217
19	0,484	1,468	88,685
20	0,430	1,304	89,989
21	0,393	1,192	91,181
22	0,363	1,100	92,280
23	0,320	0,971	93,251
24	0,312	0,944	94,196
25	0,302	0,915	95,111
26	0,287	0,871	95,982
27	0,276	0,835	96,817
28	0,221	0,669	97,486
29	0,205	0,620	98,105
30	0,191	0,580	98,686
31	0,180	0,546	99,232
32	0,139	0,420	99,652
33	0,115	0,348	100,000

Annexe 7. Les communalités

Items	Communalités
Analyse et Recherche (1)	0,589
Analyse et Recherche (2)	0,693
Analyse et Recherche (3)	0,632
Analyse et Recherche (4)	0,513
Analyse et Recherche (5)	0,687
Analyse et Recherche (6)	0,713
Association et Connexion (1)	0,734
Association et Connexion (2)	0,813
Association et Connexion (3)	0,752
Évaluation et Jugement (1)	0,651
Évaluation et Jugement (2)	0,692
Évaluation et Jugement (3)	0,712
Évaluation et Jugement (4)	0,677
Innovation (1)	0,715
Innovation (2)	0,744
Innovation (3)	0,530
Prise de risques (1)	0,596
Prise de risques (2)	0,771
Prise de risques (3)	0,669
Proactivité (1)	0,425
Proactivité (2)	0,725
Proactivité (3)	0,783
Identification des opportunités (1)	0,546
Identification des opportunités (2)	0,653
Identification des opportunités (3)	0,383
Différence de trésorerie	0,657
Différence de rentabilité financière	0,811
Différence de marge	0,699
Différence de résultat net	0,824
Différence de chiffre d'affaires	0,523
Différence de retour sur investissement	0,675
Différence de capitaux propres	0,596
Différence de niveau d'endettement	0,425

Annexe 8. Matrice des composantes (avec rotation Varimax) avant suppression de 4 items¹⁴¹

	Composantes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Analyse et Recherche (1)		0,375	0,358					0,449
Analyse et Recherche (2)		0,388	0,402					0,529
Analyse et Recherche (3)			0,744					
Analyse et Recherche (4)			0,664					
Analyse et Recherche (5)			0,749					
Analyse et Recherche (6)			0,798					
Association et Connexion (1)			0,360	0,726				
Association et Connexion (2)				0,809				
Association et Connexion (3)				0,768				
Évaluation et Jugement (1)		0,521		0,489				
Évaluation et Jugement (2)		0,816						
Évaluation et Jugement (3)		0,720		0,368				
Évaluation et Jugement (4)		0,782						
Innovation (1)							0,747	
Innovation (2)							0,788	
Innovation (3)							0,654	
Prise de risques (1)						0,714		
Prise de risques (2)						0,856		
Prise de risques (3)						0,786		
Proactivité (1)					0,586			
Proactivité (2)					0,826			
Proactivité (3)					0,840			
Identification des opportunités (1)				0,412				0,525
Identification des opportunités (2)								0,779
Identification des opportunités (3)		0,367			0,353			
Différence de trésorerie	0,770							
Différence de rentabilité financière	0,892							
Différence de marge	0,821							
Différence de résultat net	0,895							
Différence de chiffre d'affaires	0,649							
Différence de retour sur investissement	0,811							
Différence de capitaux propres	0,753							
Différence de niveau d'endettement	0,565							

¹⁴¹ Les valeurs encadrées correspondent à la structurelle factorielle dominante ; les valeurs en gras sont les valeurs problématiques.

Annexe 9. Matrice des composantes (avec rotation Varimax) après suppression de 4 items

	Composantes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Analyse et Recherche (3)			0,728					
Analyse et Recherche (4)			0,721					
Analyse et Recherche (5)		0,325	0,745					
Analyse et Recherche (6)			0,806					
Association et Connexion (1)		0,772	0,317					
Association et Connexion (2)		0,835						
Association et Connexion (3)		0,798						
Évaluation et Jugement (2)				0,849				
Évaluation et Jugement (3)		0,380		0,712				
Évaluation et Jugement (4)				0,797				
Innovation (1)							0,755	
Innovation (2)							0,798	
Innovation (3)							0,667	
Prise de risques (1)					0,721			
Prise de risques (2)					0,860			
Prise de risques (3)					0,794			
Proactivité (1)						0,580		
Proactivité (2)						0,856		
Proactivité (3)						0,861		
Identification des opportunités (1)		0,348						0,612
Identification des opportunités (2)								0,863
Différence de trésorerie	0,771							
Différence de rentabilité financière	0,892							
Différence de marge	0,821							
Différence de résultat net	0,896							
Différence de chiffre d'affaires	0,650							
Différence de retour sur investissement	0,812							
Différence de capitaux propres	0,754							
Différence de niveau d'endettement	0,566							

Annexe 10. Vérification de la fiabilité

L'alpha de Cronbach est calculé avec la formule suivante :

$$\alpha = n^2 \overline{cov} / \sum s_i^2 + \sum cov_i^{142}$$

Nous avons les données suivantes :

	Nombre d'items au carré (n^2)	Moyenne des covariances ($\overline{cov}$)	Variance (s_i^2)	Covariance (cov_i)
Vigilance entrepreneuriale	169	0,2592	10,1960	40,4400
Orientation entrepreneuriale	81	0,2336	8,8640	16,8160
Identification des opportunités	4	0,2780	1,7870	0,5560
Performance financière de la reprise	64	0,9581	14,3160	53,6560

Pour la **vigilance entrepreneuriale**, nous obtenons :

$$\begin{aligned}\alpha &= (169 * 0,2592) / (10,1960 + 40,4400) \\ &= 43,8100 / 50,6360 \\ &= \mathbf{0,865}\end{aligned}$$

Pour l'**orientation entrepreneuriale**, nous obtenons :

$$\begin{aligned}\alpha &= (81 * 0,2336) / (8,8640 + 16,8160) \\ &= 18,9180 / 25,6800 \\ &= \mathbf{0,737}\end{aligned}$$

Pour l'**identification des opportunités**, nous obtenons :

$$\begin{aligned}\alpha &= (4 * 0,2780) / (1,7870 + 0,5560) \\ &= 1,1120 / 2,3430 \\ &= \mathbf{0,474}\end{aligned}$$

Pour la **performance financière de la reprise**, nous obtenons :

$$\begin{aligned}\alpha &= (64 * 0,9581) / (14,3160 + 53,6560) \\ &= 61,3211 / 67,9720 \\ &= \mathbf{0,902}\end{aligned}$$

¹⁴² Avec n : nombre d'item, $\overline{cov}$: moyenne des covariances, cov : covariance et s^2 : variance.

Annexe 11. Table de Student simplifiée

DDL / p	10 %	5 %	1 %	1 ‰
1	6.314	12.706	63.656	636.578
2	2.920	4.303	9.925	31.600
3	2.353	3.182	5.841	12.924
4	2.132	2.776	4.604	8.610
5	2.015	2.571	4.032	6.869
6	1.943	2.447	3.707	5.959
7	1.895	2.365	3.499	5.408
8	1.860	2.306	3.355	5.041
9	1.833	2.262	3.250	4.781
10	1.812	2.228	3.169	4.587
11	1.796	2.201	3.106	4.437
12	1.782	2.179	3.055	4.318
13	1.771	2.160	3.012	4.221
14	1.761	2.145	2.977	4.140
15	1.753	2.131	2.947	4.073
16	1.746	2.120	2.921	4.015
17	1.740	2.110	2.898	3.965
18	1.734	2.101	2.878	3.922
19	1.729	2.093	2.861	3.883
20	1.725	2.086	2.845	3.850
30	1.697	2.042	2.750	3.646
60	1.671	2.000	2.660	3.460
120	1.658	1.980	2.617	3.373
∞	1.645	1.960	2.576	3.291

Annexe 12. Table des *cross-loading* (validation au second ordre)

	Vigilance entrepreneuriale	Orientation entrepreneuriale	Identification des opportunités	Performance financière de la reprise
Analyse et recherche	0,707	0,241	0,205	0,126
Association et connexion	0,887	0,335	0,337	0,155
Évaluation et jugement	0,729	0,299	0,182	0,147
Innovativité	0,263	0,781	0,200	0,230
Prise de risques	0,223	0,613	0,175	0,054
Proactivité	0,308	0,735	0,062	0,151
Identification des opportunités (1)	0,302	0,165	0,848	0,108
Identification des opportunités (2)	0,239	0,173	0,773	0,122
Différence de trésorerie	0,238	0,168	0,084	0,759
Différence de rentabilité financière	0,178	0,192	0,123	0,886
Différence de marge	0,071	0,151	0,120	0,822
Différence de résultat net	0,130	0,161	0,109	0,897
Différence de chiffre d'affaires	0,151	0,256	0,150	0,722
Différence de retour sur invest.	0,137	0,113	0,061	0,785
Différence de capitaux propres	0,128	0,173	0,072	0,741
Différence de niveau d'endettement	0,118	0,097	0,095	0,528

Annexe 13. Critère de Fornell-Larcker (validation au second ordre)

	Identification des opportunités	Orientation entrepreneuriale	Performance financière de la reprise	Vigilance entrepreneuriale
Identification des opportunités	0,811			
Orientation entrepreneuriale	0,192	0,713		
Performance financière de la reprise	0,133	0,216	0,775	
Vigilance entrepreneuriale	0,310	0,364	0,181	0,778

Annexe 14. Vérification de la fiabilité composite

La fiabilité composite est calculée avec la formule suivante :

$$\rho_c^{143} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + (\sum \epsilon_i)}$$

Nous avons les données suivantes :

	Somme des <i>loading</i> ($\sum \lambda_i$)	Somme des <i>loading</i> au carré ($\sum \lambda_i$) ²	Somme de la variance de l'erreur ($\sum \epsilon_i$)
Vigilance entrepreneuriale	2,323	5,396	1,182
Orientation entrepreneuriale	2,129	4,533	1,474
Identification des opportunités	1,621	2,628	0,683
Performance financière de la reprise	6,140	37,700	3,193

Pour la **vigilance entrepreneuriale**, nous obtenons :

$$\begin{aligned}\rho_c &= 5,396 / (5,396 + 1,182) \\ &= 5,396 / 6,578 \\ &= \mathbf{0,820}\end{aligned}$$

Pour l'**orientation entrepreneuriale**, nous obtenons :

$$\begin{aligned}\rho_c &= 4,533 / (4,533 + 1,474) \\ &= 4,533 / 6,007 \\ &= \mathbf{0,755}\end{aligned}$$

Pour l'**identification des opportunités**, nous obtenons :

$$\begin{aligned}\rho_c &= 2,628 / (2,628 + 0,683) \\ &= 2,628 / 3,311 \\ &= \mathbf{0,794}\end{aligned}$$

Pour la **performance financière de la reprise**, nous obtenons :

$$\begin{aligned}\rho_c &= 37,700 / (37,700 + 3,193) \\ &= 37,700 / 40,893 \\ &= \mathbf{0,922}\end{aligned}$$

¹⁴³ Avec λ_i : *loading* d'un item ; ϵ : variance d'un item (calculé avec la formule suivante : $1 - \lambda_i^2$).

Annexe 15. Vérification de l'*Average Variance Extracted* (AVE)

L'AVE est calculée avec la formule suivante :

$$AVE^{144} = \left(\frac{\sum_{i=1}^M \lambda_i^2}{M} \right)$$

Nous avons les données suivantes :

	Items	Loading (λ)	Loading au carré (λ^2)
Vigilance entrepreneuriale	Analyse et recherche	0,707	0,500
	Association et connexion	0,887	0,787
	Évaluation et jugement	0,729	0,531
Somme des <i>loading</i> au carré			1,818
Orientation entrepreneuriale	Innovativité	0,781	0,610
	Prise de risques	0,613	0,376
	Proactivité	0,735	0,540
Somme des <i>loading</i> au carré			1,526
Identification des opportunités	Identification des opportunités (1)	0,848	0,719
	Identification des opportunités (2)	0,773	0,598
Somme des <i>loading</i> au carré			1,317
Performance financière de la reprise	Différence de trésorerie	0,759	0,576
	Différence de rentabilité financière	0,886	0,785
	Différence de marge	0,822	0,676
	Différence de résultat net	0,897	0,805
	Différence de chiffre d'affaires	0,722	0,521
	Différence de retour sur invest.	0,785	0,616
	Différence de capitaux propres	0,741	0,549
	Différence de niveau d'endettement	0,528	0,279
Somme des <i>loading</i> au carré			4,807

Pour la **vigilance entrepreneuriale**, nous obtenons :

$$AVE = 1,818 / 3 = \mathbf{0,606}$$

Pour l'**orientation entrepreneuriale**, nous obtenons :

$$AVE = 1,526 / 3 = \mathbf{0,509}$$

Pour l'**identification des opportunités**, nous obtenons :

$$AVE = 1,317 / 2 = \mathbf{0,658}$$

¹⁴⁴ Avec λ : *loading* et M : nombre d'items.

Pour la **performance financière de la reprise**, nous obtenons :

$$AVE = 4,807 / 8 = \mathbf{0,601}$$

Complément : Pour la vérification de la validité discriminante, nous utilisons le critère de Fornell-Larcker. Nous obtenons alors un tableau avec en diagonale la racine carrée de l'AVE. Vérifions cela (voir annexe 13).

Pour la **vigilance entrepreneuriale**, nous obtenons : $\sqrt{0,606} = 0,778$

Pour l'**orientation entrepreneuriale**, nous obtenons : $\sqrt{0,509} = 0,713$

Pour l'**identification des opportunités**, nous obtenons : $\sqrt{0,658} = 0,811$

Pour la **performance financière de la reprise**, nous obtenons : $\sqrt{0,601} = 0,775$

Annexe 16. Comparaison des *loading* en valeur absolue

Variables latentes		<i>Loading</i>					
		Mentorat	Pas de mentorat	Différences (en valeur absolue)	Avant	Après	Différences (en valeur absolue)
Vigilance entrepreneuriale	Analyse et recherche	0,683	0,757	0,074	0,648	0,740	0,092
	Association et connexion	0,866	0,926	0,060	0,871	0,876	0,005
	Évaluation et jugement	0,753	0,645	0,108	0,834	0,616	0,218
Orientation entrepreneuriale	Innovativité	0,808	0,730	0,078	0,793	0,882	0,089
	Prise de risques	0,717	0,353	0,364	0,761	0,646	0,115
	Proactivité	0,700	0,796	0,096	0,784	0,547	0,237
Identification des opportunités	Identification des opportunités (1)	0,860	0,927	0,067	0,772	0,938	0,166
	Identification des opportunités (2)	0,756	0,675	0,081	0,864	0,611	0,253
Performance financière de la reprise	Différence de trésorerie	0,773	0,717	0,056	0,831	0,733	0,098
	Différence de rentabilité financière	0,890	0,857	0,033	0,878	0,900	0,022
	Différence de marge	0,827	0,777	0,050	0,885	0,775	0,110
	Différence de résultat net	0,890	0,909	0,019	0,894	0,877	0,017
	Différence de chiffre d'affaires	0,699	0,698	0,001	0,750	0,660	0,090
	Différence de retour sur invest.	0,795	0,739	0,056	0,745	0,821	0,076
	Différence de capitaux propres	0,760	0,780	0,020	0,697	0,814	0,117
	Différence de niveau d'endettement	0,521	0,535	0,014	0,463	0,591	0,128

Annexe 17. Comparaison de la significativité des loading

Variables latentes		Statistiques <i>t</i>			
		Mentorat	Pas de mentorat	Avant	Après
Vigilance entrepreneuriale	Analyse et recherche	8,796***	5,415***	5,244***	7,407***
	Association et connexion	28,228***	20,770***	18,945***	11,433***
	Évaluation et jugement	14,684***	3,739***	15,490***	4,886***
Orientation entrepreneuriale	Innovativité	15,256***	4,751***	10,550***	7,405***
	Prise de risques	10,131***	1,080	10,896***	3,711***
	Proactivité	8,813***	5,380***	11,380***	2,555*
Identification des opportunités	Identification des opportunités (1)	12,378***	7,784***	5,855***	6,608***
	Identification des opportunités (2)	8,124***	3,274**	12,131***	2,931**
Performance financière de la reprise	Différence de trésorerie	21,047***	5,601***	16,478***	12,910***
	Différence de rentabilité financière	43,789***	7,698***	18,585***	34,397***
	Différence de marge	23,538***	4,535***	19,331***	13,219***
	Différence de résultat net	51,151***	8,810***	23,542***	31,216***
	Différence de chiffre d'affaires	13,761***	4,322***	8,559***	8,493***
	Différence de retour sur invest.	22,310***	5,701***	9,080***	22,345***
	Différence de capitaux propres	17,747***	6,034***	7,777***	18,986***
	Différence de niveau d'endettement	6,984***	3,380**	4,044***	7,366***

Annexe 18. Évaluation du modèle structurel pour tous les échantillons (première partie)

Hypothèses			Tous les repreneurs ($n = 278$)				Repreneurs mentorés ($n = 199$)				Repreneurs non mentorés ($n = 79$)			
			Signes	β	Statistiques t	f^2	Signes	β	Statistiques t	f^2	Signes	β	Statistiques t	f^2
Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités	+	0,297	4,900***	0,106	+	0,316	4,185***	0,121	+	0,306	3,072**	0,116
		Pour $n = 278$: $Q^2 = 0,058$; $R_{aj}^2 = 9,3$ %												
		Pour $n = 199$: $Q^2 = 0,054$; $R_{aj}^2 = 10,3$ %												
Identification des opportunités	→	Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,061$; $R_{aj}^2 = 9,3$ %												
		Performance financière de la reprise	+	0,054	0,766	0,003	+	0,093	1,170	0,009	-	0,139	0,711	0,016
		Pour $n = 278$: $Q^2 = 0,038$; $R_{aj}^2 = 7,2$ %												
		Pour $n = 199$: $Q^2 = 0,084$; $R_{aj}^2 = 13,4$ %												
Vigilance entrepreneuriale	→	Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,012$; $R_{aj}^2 = 1,4$ %												
		Orientation entrepreneuriale	+	0,368	6,787***	0,153	+	0,339	4,631***	0,130	+	0,451	5,580***	0,255
		Pour $n = 278$: $Q^2 = 0,063$; $R_{aj}^2 = 13,0$ %												
		Pour $n = 199$: $Q^2 = 0,051$; $R_{aj}^2 = 11,0$ %												
		Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,063$; $R_{aj}^2 = 19,3$ %												
Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière de la reprise	+	0,188	3,065**	0,038	+	0,257	3,567***	0,073	+	0,056	0,286	0,003
Âge	→	Performance financière de la reprise	-	0,179	3,390**	0,034	-	0,226	3,601***	0,056	-	0,226	1,408	0,046
Chiffre d'affaires (2015)	→	Performance financière de la reprise	+	0,036	0,701	0,001	+	0,054	0,917	0,003	+	0,043	0,241	0,002
Ancienneté de la reprise	→	Performance financière de la reprise	-	0,001	0,010	0,000	-	0,106	1,437	0,012	+	0,208	1,641	0,042

Annexe 19. Évaluation du modèle structurel pour tous les échantillons (deuxième partie)

Hypothèses			Repreneurs mentorés avant ($n = 79$)				Repreneurs mentorés après ($n = 120$)			
			Signes	β	Statistiques t	f^2	Signes	β	Statistiques t	f^2
Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités	+	0,343	3,735***	0,156	+	0,355	3,592***	0,151
		Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,068$; $R_{aj}^2 = 12,4$ % Pour $n = 120$: $Q^2 = 0,054$; $R_{aj}^2 = 12,4$ %								
Identification des opportunités	→	Performance financière de la reprise	+	0,329	2,419*	0,098	-	0,046	0,470	0,003
		Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,101$; $R_{aj}^2 = 13,7$ % Pour $n = 120$: $Q^2 = 0,105$; $R_{aj}^2 = 23,9$ %								
Vigilance entrepreneuriale	→	Orientation entrepreneuriale	+	0,483	5,008***	0,304	+	0,230	2,387*	0,056
		Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,125$; $R_{aj}^2 = 22,3$ % Pour $n = 120$: $Q^2 = 0,017$; $R_{aj}^2 = 4,5$ %								
Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière de la reprise	+	0,234	1,877°	0,057	+	0,251	2,527*	0,083
Âge	→	Performance financière de la reprise	+	0,032	0,298	0,001	-	0,394	5,429***	0,199
Chiffre d'affaires (2015)	→	Performance financière de la reprise	-	0,126	1,455	0,019	+	0,173	2,527*	0,040
Ancienneté de la reprise	→	Performance financière de la reprise	-	0,048	0,359	0,002	-	0,156	1,919°	0,031

Annexe 20. Résultats de l'analyse multigroupe pour les repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$) et pour les repreneurs mentorés avant ($n = 79$) et après ($n = 120$) la reprise

Hypothèses			Groupes	Différences de β	p
Vigilance entrepreneuriale	→	Identification des opportunités	Mentorés vs. Non mentorés	0,010	0,474
			Avant vs. Après	0,011	0,539
Identification des opportunités	→	Performance financière	Mentorés vs. Non mentorés	0,232	0,141
			Avant vs. Après	0,375	0,013
Vigilance entrepreneuriale	→	Orientation entrepreneuriale	Mentorés vs. Non mentorés	0,112	0,857
			Avant vs. Après	0,252	0,032
Orientation entrepreneuriale	→	Performance financière	Mentorés vs. Non mentorés	0,201	0,167
			Avant vs. Après	0,016	0,544
Âge	→	Performance financière	Mentorés vs. Non mentorés	0,000	0,471
			Avant vs. Après	0,426	0,000
Chiffre d'affaires (2015)	→	Performance financière	Mentorés vs. Non mentorés	0,011	0,454
			Avant vs. Après	0,299	0,996
Ancienneté de la reprise	→	Performance financière	Mentorés vs. Non mentorés	0,313	0,975
			Avant vs. Après	0,109	0,243

Annexe 21. Évaluation des effets de médiation pour tous les échantillons (première partie)

	Tous les repreneurs (<i>n</i> = 278)						Repreneurs mentorés (<i>n</i> = 199)						Repreneurs non mentorés (<i>n</i> = 79)					
	β	Centiles	Centiles (avec correction)		IC inclut 0 ?		β	Centiles	Centiles (avec correction)		IC inclut 0 ?		β	Centiles	Centiles (avec correction)		IC inclut 0 ?	
Effets directs																		
p_1 VE → PERF	0,095	-0,029	0,215	-0,028	0,216	Oui	0,049	-0,096	0,198	-0,098	0,195	Oui	0,296	-0,078	0,540	-0,045	0,572	Oui
p_2 VE → IDO	0,296	0,204	0,400	0,197	0,393	Non	0,315	0,201	0,446	0,192	0,437	Non	0,305	0,160	0,476	0,143	0,459	Non
p_3 IDO → PERF	0,030	-0,085	0,154	-0,090	0,149	Oui	0,079	-0,061	0,221	-0,065	0,217	Oui	-0,210	-0,449	0,134	-0,476	0,108	Oui
p_4 VE → OE	0,368	0,289	0,465	0,280	0,455	Non	0,339	0,227	0,465	0,217	0,455	Non	0,454	0,345	0,603	0,317	0,575	Non
p_5 OE → PERF	0,157	0,037	0,280	0,034	0,277	Non	0,242	0,100	0,374	0,099	0,373	Non	-0,070	-0,413	0,311	-0,421	0,303	Oui
Effets indirects																		
$p_2 * p_3$	0,009	-0,025	0,051	-0,027	0,049	Oui (Pas de médiation)	0,025	-0,017	0,082	-0,019	0,080	Oui (Pas de médiation)	-0,064	-0,159	0,039	-0,164	0,034	Oui (Pas de médiation)
$p_4 * p_5$	0,058	0,014	0,107	0,011	0,104	Non (Médiation totale)	0,082	0,034	0,142	0,031	0,139	Non (Médiation totale)	-0,032	-0,207	0,137	-0,209	0,135	Oui (Pas de médiation)

Annexe 22. Évaluation des effets de médiation pour tous les échantillons (deuxième partie)

	Repreneurs mentorés avant (<i>n</i> = 79)						Repreneurs mentorés après (<i>n</i> = 120)					
	β	Centiles		Centiles (avec correction)		IC inclut 0 ?	β	Centiles		Centiles (avec correction)		IC inclut 0 ?
Effets directs												
p_1 VE → PERF	-0,047	-0,309	0,261	-0,318	0,252	Oui	0,077	-0,090	0,230	-0,099	0,221	Oui
p_2 VE → IDO	0,342	0,206	0,497	0,189	0,480	Non	0,351	0,214	0,519	0,196	0,501	Non
p_3 IDO → PERF	0,341	0,138	0,560	0,129	0,551	Non	-0,070	-0,231	0,113	-0,269	0,075	Oui
p_4 VE → OE	0,483	0,317	0,641	0,307	0,631	Non	0,230	0,102	0,411	0,069	0,379	Non
p_5 OE → PERF	0,255	-0,049	0,508	-0,039	0,518	Oui	0,235	0,075	0,387	0,074	0,386	Non
Effets indirects												
$p_2 * p_3$	0,117	0,039	0,236	0,030	0,227	Non (Médiation totale)	-0,024	-0,086	0,044	-0,099	0,032	Oui (Pas de médiation)
$p_4 * p_5$	0,123	-0,026	0,258	-0,023	0,261	Oui (Pas de médiation)	0,054	0,013	0,116	0,005	0,108	Non (Médiation totale)

Liste des tableaux

Tableau 1. Définitions conceptuelles des opportunités entrepreneuriales	38
Tableau 2. Les théories de la création et de la découverte	42
Tableau 3. Résumé du premier chapitre	72
Tableau 4. Pratiques d'accompagnement, définitions et registres associés.....	76
Tableau 5. Les fonctions du mentor selon St-Jean (2010).....	80
Tableau 6. Dimension de la performance et fréquence	99
Tableau 7. La performance : dimensions et mesures selon Murphy <i>et al.</i> (1996).....	99
Tableau 8. Reprise par une personne physique : les indicateurs de performance	109
Tableau 9. Reprise par une personne physique : les indicateurs de performance	113
Tableau 10. Les échelles de mesure de notre modèle.....	127
Tableau 11. Distribution des variables indépendantes.....	135
Tableau 12. Distribution de la variable <i>Performance financière de la reprise</i>	138
Tableau 13. Indices KMO.....	139
Tableau 14. Tests de sphéricité de Bartlett.....	140
Tableau 15. Exemple de matrice des corrélations	141
Tableau 16. Les valeurs de l'alpha de Cronbach.....	144
Tableau 17. La fiabilité (α).....	145
Tableau 18. Résultat des analyses factorielles exploratoires.....	146
Tableau 19. Vérification de la fiabilité au premier ordre ($n = 278$)	152
Tableau 20. Vérification de la validité convergente (<i>loading</i>) au premier ordre	153
Tableau 21. Vérification de la validité convergente (AVE) au premier ordre	155
Tableau 22. Vérification de la validité discriminante (<i>cross-loading</i>) au premier ordre	156
Tableau 23. Vérification de la validité discriminante (critère de Fornell-Larcker) au premier ordre	157
Tableau 24. Résumé de la validation du modèle de mesure au premier ordre	158
Tableau 25. Résumé de la validation du modèle de mesure au second ordre.....	160
Tableau 26. Vérification de l'invariance compositionnelle pour les repreneurs mentorés et non mentorés.....	162
Tableau 27. Vérification de l'égalité des moyennes et des variances pour les repreneurs mentorés et non mentorés	163

Tableau 28. Vérification de l'invariance compositionnelle pour les repreneurs mentorés avant et après	163
Tableau 29. Vérification de l'égalité des moyennes et des variances	164
Tableau 30. Résultats de la procédure MICOM pour la comparaison entre les repreneurs mentorés et non mentorés, et entre les repreneurs mentorés avant et après la reprise.....	165
Tableau 31. Les étapes de l'évaluation du modèle structurel	174
Tableau 32. <i>Variance inflation factor</i> (VIF) pour tous les repreneurs ($n = 278$)	178
Tableau 33. Résumé de l'évaluation du modèle structurel pour tous les repreneurs.....	179
Tableau 34. Calcul des effets directs et indirects pour tous les repreneurs ($n = 278$)	180
Tableau 35. VIF pour les repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$)	184
Tableau 36. MGA pour les repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$)	185
Tableau 37. Résumé des résultats pour les repreneurs mentorés et non mentorés	187
Tableau 38. Calcul des effets directs et indirects pour les repreneurs mentorés ($n = 199$) ..	188
Tableau 39. Calcul des effets directs et indirects pour les repreneurs non mentorés	189
Tableau 40. VIF pour les repreneurs mentorés avant ($n = 79$) et après la reprise ($n = 120$)	193
Tableau 41. MGA pour les repreneurs mentorés avant et après la reprise	194
Tableau 42. Résumé des résultats pour les repreneurs mentorés avant et après la reprise...	196
Tableau 43. Calcul des effets directs et indirects pour les repreneurs mentorés avant.....	197
Tableau 44. Calcul des effets directs et indirects pour les repreneurs mentorés après.....	198
Tableau 45. Résultats du test des hypothèses de recherche	203
Tableau 46. Les apports théoriques, méthodologiques et managériaux	212
Tableau 47. Les limites et perspectives théoriques.....	216
Tableau 48. Les limites et perspectives méthodologiques.....	219
Tableau 49. Les limites et perspectives managériales	221

Liste des figures

Figure 1. La structure de la thèse	14
Figure 2. Résumé des approches par étapes et globales	21
Figure 3. Positionnement des opportunités dans le processus repreneurial de Deschamps....	30
Figure 4. La vigilance entrepreneuriale : de Kirzner à Tang, Kacmar et Busenitz.....	53
Figure 5. L'orientation entrepreneuriale : de Mintzberg à Lumpkin et Dess	65
Figure 6. Le modèle de recherche	118
Figure 7. Les trois étapes de la procédure MICOM.....	161
Figure 8. Résumé du troisième chapitre.....	169
Figure 9. Médiation et effet direct et indirect	175
Figure 10. Modèle de médiation multiple.....	175
Figure 11. Interprétation des effets de médiation	177
Figure 12. Résultats de l'évaluation du modèle structurel pour tous les repreneurs	183
Figure 13. Résultats de l'évaluation du modèle structurel pour les repreneurs mentorés et non mentorés.....	192
Figure 14. Résultats de l'évaluation du modèle structurel pour les repreneurs mentorés avant et après	201

Liste des annexes

Annexe 1. Questionnaire (version simplifiée).....	243
Annexe 2. Les valeurs manquantes	244
Annexe 3. Boîte à moustache et suppression de l'observation 207	245
Annexe 4. Vérification des indices KMO	246
Annexe 5. Vérification du test de sphéricité de Bartlett.....	247
Annexe 6. Pourcentage de variance expliquée	249
Annexe 7. Les communalités	250
Annexe 8. Matrice des composantes (rotation Varimax) avant suppression de 4 items	251
Annexe 9. Matrice des composantes (rotation Varimax) après suppression de 4 items	252
Annexe 10. Vérification de la fiabilité	253
Annexe 11. Table de Student simplifiée.....	254
Annexe 12. Table des <i>cross-loading</i> (validation au second ordre)	255
Annexe 13. Critère de Fornell-Larcker (validation au second ordre)	256
Annexe 14. Vérification de la fiabilité composite.....	257
Annexe 15. Vérification de l' <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	258
Annexe 16. Comparaison des <i>loading</i> en valeur absolue.....	260
Annexe 17. Comparaison de la significativité des <i>loading</i>	261
Annexe 18. Évaluation du modèle structurel pour tous les échantillons (partie 1).....	262
Annexe 19. Évaluation du modèle structurel pour tous les échantillons (partie 2).....	263
Annexe 20. Résultats de l'analyse multigroupe	264
Annexe 21. Évaluation des effets de médiation pour tous les échantillons (partie 1).....	265
Annexe 22. Évaluation des effets de médiation pour tous les échantillons (partie 2).....	266

Table des matières

Remerciements	4
Sommaire	8
Introduction.....	9
CHAPITRE 1. IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS DANS LE CONTEXTE DE LA REPRISE DE PME	15
SECTION 1. LA REPRISE DE PME : POUR UNE LECTURE EN MATIÈRE D'OPPORTUNITÉS.....	15
1. La reprise de PME : état de la littérature sur les opportunités.....	15
1.1. Le processus entrepreneurial	15
1.1.1. Les approches globales.....	16
1.1.2. Les approches centrées sur une étape du processus entrepreneurial	18
1.2. Le profil du repreneur de PME	22
1.3. L'accompagnement du repreneur de PME	24
2. La place de l'opportunité dans le processus entrepreneurial.....	26
3. Positionnement dans le paradigme de l'opportunité	31
4. Les opportunités entrepreneuriales : définitions et processus associés	36
4.1. Définitions des opportunités entrepreneuriales et application au contexte de la reprise de PME.....	37
4.2. Identification des opportunités entrepreneuriales par le repreneur de PME	40
4.2.1. Les théories de la découverte et de la création	40
4.2.2. Les processus d'identification des opportunités	43
Conclusion de la section 1	46
SECTION 2. IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS : LE RÔLE DE LA VIGILANCE ET DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALES	48
1. La vigilance entrepreneuriale du repreneur de PME.....	48
1.1. De Kirzner (1973) à Tang, Kacmar et Busenitz (2012)	48
1.2. La vigilance entrepreneuriale : pour une approche en matière de schèmes	54
1.3. Les conséquences de la vigilance entrepreneuriale	58
2. L'orientation entrepreneuriale du repreneur de PME.....	62
2.1. De Mintzberg (1973) à Lumpkin et Dess (1996).....	62
2.2. Les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale	66
2.3. Les conséquences de l'orientation entrepreneuriale	67
Conclusion de la section 2.....	69
Conclusion du chapitre 1	71
CHAPITRE 2. RELATION DE MENTORAT ET PERFORMANCE DANS LE CONTEXTE DE LA REPRISE DE PME	73
SECTION 1. LE MENTOR : UN SOUTIEN POUR LE REPRENEUR DE PME	73
1. Le mentorat : positionnement dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial.....	73
2. Mentorat et fonctions du mentor	78
3. La relation mentor/mentoré : étapes et apports pour le mentoré.....	81
4. Le mentor : un soutien dans l'identification des opportunités par le repreneur de PME	83
4.1. Identification des opportunités dans le cadre du mentorat : pour une approche en matière de prototypes et de schèmes	83
4.2. Comment le mentor améliore-t-il la vigilance entrepreneuriale du mentoré ?	89

4.2.1. La vigilance entrepreneuriale des repreneurs mentorés : développement et conséquences	90
4.2.2. La vigilance entrepreneuriale des repreneurs mentorés avant la reprise : développement et conséquences.....	92
Conclusion de la section 1.....	96
SECTION 2. LA PERFORMANCE <i>POST</i> -ACQUISITION DANS LE CONTEXTE DE LA REPRISE DE PME	98
1. Pour une définition de la performance en entrepreneuriat	98
2. La performance dans le contexte de la reprise de PME	105
2.1. Le cas de la reprise par une personne physique.....	105
2.2. Le cas de la reprise par une personne morale	110
Conclusion de la section 2.....	115
Conclusion du chapitre 2.....	117
CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET MESURE DES CONCEPTS.....	119
SECTION 1. POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE : DE L'ÉPISTÉMOLOGIE À LA MÉTHODOLOGIE.....	119
1. Positionnement épistémologique : pour une approche <i>post</i> -positiviste	119
2. Positionnement méthodologique : approche quantitative.....	122
2.1. Construction du questionnaire	122
2.2. Présentation des échelles de mesure	125
2.3. Présentation de notre échantillon	129
Conclusion de la section 1.....	131
SECTION 2. VÉRIFICATION DE LA QUALITÉ DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES ANALYSES FACTORIELLES EXPLORATOIRES	133
1. Examen des valeurs manquantes et aberrantes.....	133
2. Variabilité et écart à la normalité des variables indépendantes.....	134
3. Variabilité et écart à la normalité de la variable dépendante.....	137
4. Présentation des analyses factorielles exploratoires.....	139
4.1. Vérifications initiales : test KMO et test de sphéricité de Bartlett	139
4.2. Analyses principales : extraction des composantes	141
4.3. Analyses complémentaires : vérification de la fiabilité	144
Conclusion de la section 2.....	147
SECTION 3. PRÉSENTATION DES ANALYSES FACTORIELLES CONFIRMATOIRES	149
1. Justifications de l'utilisation de PLS et configuration des paramètres.....	149
2. Vérification de la fiabilité et de la validité du modèle de mesure	150
2.1. Validation du modèle de mesure au premier ordre	151
2.1.1. Vérification de la fiabilité	151
2.1.2. Vérification de la validité convergente	152
2.1.3. Vérification de la validité discriminante	155
2.2. Validation du modèle de mesure au second ordre	159
3. Application de la procédure MICOM pour les repreneurs mentorés et non mentorés, et pour les repreneurs mentorés avant et après la reprise	161
3.1. Comparaison entre les repreneurs mentorés et non mentorés	161
3.2. Comparaison entre les repreneurs mentorés avant et après la reprise.....	163
Conclusion de la section 3.....	166
Conclusion du chapitre 3.....	168

CHAPITRE 4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	170
SECTION 1. CAPACITÉS ENTREPRENEURIALES ET PERFORMANCE FINANCIÈRE DE LA PME REPRISE.....	170
1. Évaluation du modèle structurel : présentation des indicateurs	170
2. Calcul et interprétation des effets de médiation	174
3. Évaluation du modèle structurel pour tous les repreneurs.....	178
4. Calcul et interprétation des effets de médiation pour tous les repreneurs.....	179
Conclusion de la section 1.....	182
SECTION 2. ACCOMPAGNEMENT PAR UN MENTOR ET PERFORMANCE FINANCIÈRE DE LA PME REPRISE.....	184
1. Évaluation du modèle structurel pour les repreneurs mentorés et non mentorés	184
2. Calcul et interprétation des effets de médiation pour les repreneurs mentorés et non mentorés	188
Conclusion de la section 2.....	191
SECTION 3. LE MOMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT PAR UN MENTOR INFLUENCE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DE LA PME REPRISE.....	193
1. Évaluation du modèle structurel pour les repreneurs mentorés avant et après la reprise de PME.....	193
2. Calcul et interprétation des effets de médiation pour les repreneurs mentorés avant et après la reprise	197
Conclusion de la section 3.....	200
Conclusion du chapitre 4.....	202
Discussion	204
Conclusion générale.....	209
Bibliographie	223
Annexes	243
Liste des tableaux.....	267
Liste des figures.....	269
Liste des annexes	270
Résumé.....	274
Summary.....	275

Résumé

Mots-clés : reprise externe, opportunités, vigilance entrepreneuriale, orientation entrepreneuriale, performance financière.

750 000 emplois à sauvegarder. Ce nombre – mis en avant par l'ancienne députée de l'Hérault, Fanny Dombre-Coste, – souligne toute l'influence de la reprise de PME dans le développement de l'économie locale voire nationale. Toutefois, le repreneur, qui est un entrepreneur à part entière, est un acteur encore peu étudié, tant par les organismes professionnels que par les universitaires. Nous engageons alors une recherche pour combler ce manque et, sous une perspective entrepreneuriale, essayons de mieux comprendre le profil du repreneur. Pour circonscrire la question du profil, nous utilisons un concept central en entrepreneuriat : l'opportunité. Dès lors, en prenant appui sur la logique de Kirzner, la fonction du repreneur devient plus claire : il doit identifier des opportunités. Comment peut-il faire ? Il va utiliser sa vigilance. Cela nous amène à poser la problématique suivante : comment la vigilance entrepreneuriale du repreneur influence-t-elle la performance financière de la reprise ? Pour apporter des éléments de réponse, nous utilisons un raisonnement hypothético-déductif et réalisons une recherche quantitative. Cela nous amène à formuler des hypothèses pour *in fine* construire un modèle de recherche. Nous posons ainsi un lien entre la vigilance entrepreneuriale (Tang *et al.*, 2012) et deux variables médiatrices : l'identification des opportunités (Ozgen et Baron, 2007) et l'orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1989). Ces deux variables sont ensuite reliées à la performance financière de la reprise – qui est une mesure subjective quant à l'évolution de huit indicateurs. Après avoir montré que la procédure MICIOM autorise une démarche comparative, nous testons notre modèle sur tous les repreneurs ($n = 278$) et procédons à une comparaison – qualitative puis grâce à une analyse multigroupe – entre les repreneurs mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$), et entre les repreneurs mentorés avant ($n = 79$) et après la reprise ($n = 120$). Les résultats de cette recherche montrent que la vigilance entrepreneuriale est un antécédent de la performance financière. Par ailleurs, ce travail souligne que le mentorat permet de mieux comprendre comment un entrepreneur réussit – au moins sur un plan financier – une reprise de PME. Dès lors, il semble pertinent de développer un volet cognitif dans les programmes d'accompagnement du repreneur mais également de travailler sur la relation de mentorat dans ce contexte singulier.

Summary

Key words: external takeovers, opportunities, entrepreneurial alertness, entrepreneurial orientation, financial performance.

750 000 employments to keep. This number, highlight by the former deputy of Herault, Fanny Dombre-Coste, underline influence of SME takeovers on development of local economy. However, buyer, an entrepreneur, is understudied. We then engaged an academic research in order to fill in this gap and, using an entrepreneurial perspective, we try to better understand buyer profile. To confine profile question, we use a central concept in entrepreneurship: opportunity. Then, leaning on Kirzner logic, buyer function become clearly: he has to identify opportunity. How can he do it? He is going to use his alertness. So, we ask the following problematic: how does buyer entrepreneurial alertness influence takeover financial performance? To answer, we use an hypothetico-deductive reasoning and realise a quantitative research. This lead us to formulate hypotheses and build a research model. We put a link between entrepreneurial alertness (Tang *et al.*, 2012) and two mediator's variables: opportunity identification (Ozgen et Baron, 2007) and entrepreneurial orientation (Covin et Slevin, 1989). Then, this two variables are linked to takeover financial performance – which is a subjective measure of the evolution of height indicators. After used MICOM procedure, we test our model on all buyers ($n = 278$) and make a comparison – qualitative and using a multi-group analysis – between buyers supported by a mentor ($n = 199$) and non-supported ($n = 79$), and between buyers supported before ($n = 79$) and after takeover ($n = 120$). Firstly, results show that entrepreneurial alertness is an antecedent of financial performance. On the other hand, our research underline that mentorship has the potential to add substantially to our understanding of how buyer succeed – at least on an financial plan – SME takeover. Consequently, it seems relevant to develop a cognitive part in buyer support program and to work on mentorship in this singular context.