

La compréhension de la décision de reprendre du repreneur externe par le sensemaking

**MOUHLLI Karim, Docteur en sciences de gestion, LEGO (Laboratoire d'Economie et
Gestion de l'Ouest), UBO, Brest**

**PATUREL Robert, Professeur Emérite, LEGO (Laboratoire d'Economie et Gestion de
l'Ouest), UBO, Brest**

Résumé

Cette communication vise à présenter un cadre d'analyse expliquant les mécanismes à l'origine de la décision de reprendre une entreprise par un repreneur personne physique consécutivement à une rupture professionnelle. La première étape du processus entrepreneurial, ainsi que l'« événement » (Learned, 1992) ou « élément » déclencheur (Deschamps, 2000) présenté comme décisif dans la décision d'entreprendre et/ou de reprendre sont analysés sous l'angle du sensemaking. A partir d'une recherche exploratoire basée sur trois études de cas, nous montrons que l'interruption professionnelle constitue un changement écologique (Weick, 1979) générant de l'équivocité chez le futur repreneur que ce dernier va chercher à lever en interagissant avec des acteurs de son entourage plus ou moins proche. De ces interactions naissent des interprétations stabilisées sur lesquelles se fondent le projet entrepreneurial ainsi que la décision de reprendre. Nous notons également que le processus de construction de sens engagé par le futur repreneur subit l'influence des facteurs contextuels (facteurs historiques et facteurs sociaux).

Mots-clés

Entrepreneuriat, décision, processus entrepreneurial, repreneur, sensemaking.

INTRODUCTION

Chaque année des milliers d'entrepreneurs se lancent dans les affaires en reprenant une entreprise existante. Compte tenu des estimations sur le nombre d'entreprises à céder dans les dix prochaines années en France (environ 630 000 entreprises, Pinel, 2013), la reprise

d'entreprise apparaît de plus en plus comme un sujet politique et économique de premier plan. Le phénomène est important et il est amené à durer dans les prochaines années, comme le souligne la députée de l'Hérault Dombre-Coste dans son rapport remis au gouvernement (rapport Dombre-Coste, 2015). De nombreux observateurs mettent en avant les enjeux en termes d'emploi et de préservation de la vitalité économique des territoires. Les perspectives sont alarmantes. Premièrement, faute de repreneurs, des milliers d'entreprises fermeront dans un futur proche. Le Conseil économique, social et environnemental (CESE, 2013)¹ évalue ainsi à environ 120 000 entreprises (soit 22% des entreprises commerciales) le nombre d'entreprises susceptibles de fermer en France dans les dix ans à venir, en raison du départ à la retraite de leur dirigeant. Autre élément d'importance à prendre en considération une fois l'entreprise reprise : rien ne garantit sa continuité, le taux d'échec demeurant relativement élevé².

Dans son rapport « *Faciliter la transmission d'entreprise* » (2013, p. 1) la Commission européenne désigne par transmission d'entreprise, « *le transfert de la propriété d'une entreprise à une autre personne ou entreprise qui assure la continuité de l'existence et de l'activité commerciale de l'entreprise reprise* ». Deschamps (2000, p. 421) la définit comme un processus qui, par une opération de rachat, aboutit « *à la continuation de la vie de la cible, en difficulté ou non* », et de tout (ou partie de) ce qu'elle contient (structure, ressources humaines, financières, techniques, commerciales, etc.). Il s'agit d'une opération qui débute au moment où le dirigeant d'une entreprise décide de céder son affaire et qui se poursuit jusqu'à l'entrée en fonction du repreneur. Ce phénomène peut être analysé sous différents angles, ce qui explique qu'on le retrouve sous diverses appellations. Le terme « transmission » est utilisé habituellement lorsque l'on envisage l'opération du point de vue du cédant. Il s'agit donc de vendre l'entreprise pour en assurer sa continuité. Quant au terme de reprise, il évoque l'arrivée d'un nouveau dirigeant, le repreneur s'engageant dans l'organisation pour en assurer la continuité. En réalité, les deux expressions évoquent la même opération, seule l'optique diffère (Siegel, 1989). Nous plaçant dans la perspective du repreneur qui décide de racheter une entreprise en fonctionnement, nous adopterons le terme de reprise pour analyser le phénomène.

¹ Chiffres cités dans le « Plan d'action pour le commerce et les commerçants » du 19 juin 2013.

² Environ 20 % des entreprises transmises échouent dans les 5 premières années et 30 % dans les 7 années suivant l'opération (Haddadj et D'andria, 2001, p. 11).

Reprendre une entreprise est une décision importante qui impactera lourdement la vie du repreneur et celle de son entourage³. Pour Deschamps et Geindre (2009, p. 4), la décision suit un processus qui débute « *lorsque le futur repreneur réfléchit aux perspectives qui s'offrent à lui en termes de changement professionnel* ». La décision est le fruit d'un cheminement personnel plus ou moins long correspondant à une phase d'élaboration et de maturation du projet. Le futur repreneur mène généralement un véritable travail d'introspection lui permettant de clarifier ses objectifs, ses attentes et d'identifier ses capacités personnelles (forces et faiblesses). Le processus de décision est également influencé par un autre facteur que Deschamps (2000) désigne sous le terme « *d'élément déclencheur* »⁴, ce qui revient à exploiter une idée ancienne déjà présente chez Shapero et Sokol en 1982. Il s'agit d'un événement dans la vie personnelle ou professionnelle du futur repreneur, souvent indépendant de sa volonté, mais qui va s'imposer à lui (divorce, licenciement, opportunité de reprise, etc.). La particularité de cet événement perçu comme « un signal pour passer à l'acte » est qu'il peut survenir trop tôt impactant alors négativement la reprise de l'entreprise.

Les principales questions qui ont motivé notre travail sont les suivantes. Quels sont les éléments à l'origine de la décision de reprendre ? Quels sont les mécanismes cognitifs expliquant le passage d'un événement déclencheur (Learned, 1992), d'une « discontinuité » (Lacasse, 1990), survenant dans la vie des individus, à une situation concrète d'action repreneuriale.

L'objet de cet article est de proposer un cadre d'analyse apportant un éclairage nouveau sur le processus décisionnel repreneurial. Nous adoptons une lecture processuelle et interprétative du changement, en particulier, nous mobilisons l'approche par le sensemaking pour comprendre le phénomène. Pour les tenants de cette dernière, dont son principal contributeur Karl Weick (1979, 1993), l'individu évolue dans un environnement instable, complexe, inconnaissable dans sa globalité. Il est donc indispensable de construire du sens, de sélectionner des indices à partir d'événements significatifs, de manière à le rendre plus intelligible. L'objectif est d'obtenir une représentation suffisamment stable de la situation propice à la prise de décision et à l'action.

³ De nombreux témoignages de repreneurs se rejoignent quant à l'effet de la reprise sur la vie de famille (moins de disponibilité du repreneur, peu de congés, amplitude des horaires de travail importante, etc.).

⁴ Pour Shapero et Sokol (1982), l'événement ainsi que la décision entrepreneuriale résultent d'un « déplacement » négatif (divorce, émigration, décès, insatisfaction au travail...) ou positif (famille...) ou de situations intermédiaires (sortie de l'école, de l'armée...) marquant la trajectoire de vie des individus. Learned (1992) évoque un « événement déclencheur », Lacasse (1990) une « discontinuité ».

A partir de trois études de cas exploratoires, nous présentons les mécanismes cognitifs à l'origine de la décision de reprendre. Nous commençons par décrire le cadre conceptuel de la recherche, puis la méthodologie adoptée et, pour finir, nous exposerons ses résultats.

1.- LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

La plupart des travaux portant sur la reprise, qu'ils soient académiques ou issus de dispositifs institutionnels d'accompagnement, sont focalisés sur les aspects juridiques, financiers, fiscaux de la démarche (Picard et Thevenard-Puthod, 2006). Très peu s'intéressent aux aspects humains ainsi qu'à la première étape du processus, à savoir la prise de décision reprenneuriale. Or, s'engager dans un tel projet passe en premier lieu par un processus décisionnel, par des mécanismes cognitifs à travers lesquels le reprenneur prend conscience de l'intérêt de se lancer. Cette prise de conscience débouche quelquefois sur la décision de reprendre. Si reprendre une entreprise est le souhait de milliers de Français⁵, la question est de savoir ce qui pousse certains individus à passer d'un souhait, d'une intention plus ou moins vague et exprimée, à une décision effective. Dans une première section, sera abordé le cadre d'analyse retenu. Le processus reprenneurial décrit par Deschamps et Paturel (2009) ainsi que le modèle E-S-R. développé par Weick (1979) sont utilisés pour identifier les éléments et les mécanismes à l'origine de la reprise.

1.1. LE PROCESSUS REPNEURIAL D'UNE PERSONNE PHYSIQUE EXTERNE

La littérature scientifique relative à la transmission-reprise d'entreprises révèle une pratique commune des chercheurs, consistant à scinder la reprise par des personnes physiques en trois catégories bien distinctes : la reprise familiale, la reprise par un ou des salariés (RES) et la reprise par un reprenneur personne physique externe qu'il soit en relation commerciale ou d'une autre nature avec l'entreprise ou totalement étranger (RPP). La RPP, qualifiée également de reprise par un tiers, correspond à la cession de l'entreprise au profit d'une personne sans liens de subordination ou familiaux avec l'entreprise et l'entrepreneur. D'après l'étude Oseo-Bdpme (2004), ce type de reprise constitue la modalité la plus couramment utilisée en France, puisqu'elle représente 42.5% du total des cessions d'entreprises. Parmi les repreneurs externes, beaucoup n'ont aucun lien avec l'entreprise (Deschamps et Paturel, 2009⁶ ; Cadieux et Brouard, 2009). Les TPE sont concernées en premier lieu par ce

⁵ D'après le baromètre IFOP 2011, « L'envie d'entreprendre des Français », 7 % d'entre eux souhaiteraient reprendre une entreprise existante.

⁶ Ces auteurs expliquent que le reprenneur qui n'a pas de lien, ne connaît pas la cible au préalable. Il rencontre donc plus de difficultés que les autres types de reprenneur, car il n'a ni le lien familial, ni le lien hiérarchique ou commercial pour le guider dans ses démarches.

phénomène. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 91,7% des entreprises rachetées en France ont moins de 10 salariés (Oseo-BdpmeDPME, 2005). La plupart le sont par des tiers sans aucun lien avec l'entreprise (à 60% d'après l'INSEE, 2007) et parfois même avec son métier. Ce type d'opération, déjà majoritaire, est amené à se développer dans les prochaines années (Rapport Dombre-Coste, 2015 ; De Freyman, 2010⁷).

Scientifiquement, la reprise d'entreprise a été décrite pour la première fois par Deschamps (2000) dans sa thèse de doctorat, sous la forme d'un processus en trois actes : le processus relatif à la décision de reprendre, le processus qui conduit l'individu au rachat d'une entreprise, et l'entrée en fonction du repreneur dans l'entreprise rachetée qui lui confère son rôle de nouveau propriétaire-dirigeant. La période d'entrée en fonction est scindée en deux phases distinctes : la période de transition entre le cédant et le repreneur (si elle a lieu), puis l'intégration du nouveau propriétaire dans l'entreprise, désignée sous le terme de «*management de la reprise* ». L'auteure précise toutefois que ces trois grandes étapes «*ne sont pas suivies par tous les types de repreneurs de manière linéaire* » (Deschamps, 2000, p. 297). Picard et Thévenard-Puthod (2006) parviennent sans surprise à la même conclusion. Selon eux, on assiste très souvent à des itérations, le processus se stoppant en cas de trop grande difficulté pour revenir à l'étape précédente.

La plupart des auteurs s'accordent sur l'existence de profils très variés de repreneurs aux motivations⁸ toutes aussi diverses (Deschamps, 2000). De multiples critères peuvent être retenus pour les étudier tels que l'âge, l'environnement familial (entrepreneurial ou non), les motivations, la stratégie, la formation, l'expérience professionnelle, ou encore l'aversion pour le risque. L'hétérogénéité des critères aboutit à une grande diversité de profils de repreneurs rendant leur taxonomie difficile et complexe. Malgré la pluralité des profils et à l'instar des travaux de Picard et Thévenard-Puthod (2006)⁹, nous rassemblons les différentes catégories de repreneurs dans les trois grands types suivants.

(1) L'individu souhaite créer son emploi : il s'agit d'une personne se trouvant dans une situation précaire et à la recherche d'une source de revenu. Ses principales difficultés résident

⁷ De Freyman (2010, pp. 3-4) relève à ce sujet que «*de plus en plus de TPE sont actuellement proposées à des repreneurs hors métier, souvent obligés de réinvestir leurs indemnités de départ dans une entreprise (faute d'opportunités de carrières et/ou de propositions satisfaisantes suite à des plans de restructuration)* ».

⁸ Dans sa recherche doctorale, Deschamps (2000) met en relief l'existence de 5 types de motivations «*repreneuriales*» orientant les entrepreneurs personnes physiques vers une opération de reprise : les déterminés, les non motivés, les sociaux, les contraints et les investisseurs.

⁹ Ces travaux s'appuient eux-mêmes sur le classement opéré par l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprise (1992 et 2004), devenue Agence France Entrepreneur depuis le 13 avril 2016.

dans le financement du projet de reprise et le maintien sur le long terme d'une trésorerie suffisante à l'exercice de l'activité. La taille des entreprises reprises est généralement petite.

(2) Le salarié désire obtenir une meilleure position économique et sociale : il recherche, en premier lieu, dans l'entreprise reprise, une rentabilité suffisante lui permettant de dégager un revenu au minimum équivalent à celui qu'il détenait auparavant.

(3) Le dirigeant d'entreprise veut développer une autre structure : celui-ci est prompt à prendre plus de risque, maîtrise mieux les rouages des affaires et dispose généralement d'un accès plus aisé au financement. Ceci se traduit, en règle générale, par l'acquisition d'entreprise de plus grande taille.

La reprise d'une entreprise s'apparente donc à un processus débutant par la décision de reprendre du repreneur. Si un événement déclencheur peut avoir une influence significative ou être à l'origine de cette décision, il convient de s'interroger sur la manière dont l'individu le perçoit et l'appréhende. Pour la théorie du sensemaking, un événement inattendu, une interruption, un choc émotionnel, sont à l'origine d'un processus de construction de sens. La prise de décision résulte de ce fait d'un processus interprétatif individuel, d'une extraction d'indices au sein d'un environnement complexe, permettant de déterminer les actions à privilégier.

1.2. LA CONSTRUCTION DE SENS ET LA PRISE DE DÉCISION DU REPRENEUR

Bien qu'appartenant à la socio-psychologie, l'œuvre de Weick a produit un corpus théorique (le sensemaking) utile au développement et à l'enrichissement des sciences de gestion (Autissier et Bensebaa, 2006). Koenig (2003) évoque une pensée stimulante et féconde. Selon Weick (1995), il existe des situations favorables à l'élaboration de sens. L'interruption, l'inattendu¹⁰, l'incertitude ou encore un choc émotionnel, poussent les individus à tenter de comprendre ce qui se passe autour d'eux. Cette situation non familière génère de l'équivocité et nécessite un travail de (re)construction de sens de leur part. Il s'agit d'un processus individuel, ancré dans la construction identitaire, mais en même temps fondamentalement collectif, prenant appui sur l'interaction avec autrui. Le sensemaking peut être défini comme un « *processus par lequel chaque individu essaie de construire sa zone de sens, sa « réalité », en extrayant des configurations signifiantes à partir des expériences et des situations vécues* » (Vidaillet, 2003, p. 177). Face à un monde qui le dépasse, l'individu puise dans un flux

¹⁰ Pour Weick (1995, p. 100), l'inattendu provient soit d'un nouvel événement qui n'est pas attendu, soit du non avènement d'un événement attendu.

(+,-)

Source : Weick (1979, p. 132).

➤ Enactment

L'individu, confronté à une situation équivoque, cherchera à donner du sens au contexte dans lequel il évolue. Weick utilise le terme d'« *Enactment* »¹⁵ pour caractériser cette activité. Il se justifie de la manière suivante : « *J'utilise le mot enactment pour préserver le fait que, dans la vie organisationnelle, les gens produisent une partie de l'environnement auquel ils font face (...). J'aime le mot, car il suggère qu'il existe des parallèles étroits entre ce que les législateurs font et ce que font les gestionnaires. Les deux groupes construisent la réalité par des actes d'autorité* »¹⁶ (Weick, 1995, p. 31). Dans cette perspective, l'environnement n'apparaît pas comme “donné”, mais “construit” par l'acteur. L'enactment désigne tout à la fois, le processus de création des idées, des structures et de l'environnement devenant réel à travers l'action et, en même temps, le résultat de ce processus, c'est-à-dire un environnement « enacté ». Il s'agit d'un « *processus en boucle* ». L'individu percevant une variation dans son environnement, sélectionne des indices, les interprète individuellement, puis confronte ses interprétations au collectif.

➤ Selection

Les multiples indices extraits de l'environnement génèrent de l'équivocité. La sélection consiste pour l'individu à choisir de façon subjective, parmi toutes les interprétations possibles, celles justifiant au mieux des actions à privilégier. L'individu puise dans son vécu et ses expériences passées afin d'appliquer des schémas explicatifs (Weick, 1995 ; Koenig, 1996) réduisant provisoirement cette équivocité. Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005, p. 414), tout en rappelant le caractère incertain et provisoire de l'opération, résumant le processus de sélection ainsi : « *Le nombre de significations possibles se réduit dans le processus organisant de la sélection. Ici une combinaison d'attention rétrospective, de modèles mentaux, et leur articulation réalisent une réduction de la matière narrative mise entre*

¹⁵ Différentes traductions françaises sont apparues au cours du temps avec : « activation », « mise en scène », « mise en acte », « promulgation ».

¹⁶ « *I use the word enactment to preserve the fact that, in organizational life, people often produce part of the environment they face (...). I like the word because it suggests that there are close parallels between what legislators do and what managers do. Both groups construct reality through authoritative acts* » (traduit de l'anglais par nos soins).

*parenthèses et génèrent une histoire localement plausible. Quoique plausible, l'histoire qui est choisie est aussi expérimentale et provisoire »*¹⁷. Citant les travaux de Weick (1990) sur l'analyse d'une collision entre deux avions à Tenerife en 1977¹⁸, Laroche et Steyer (2012, p. 7) relèvent le caractère faillible du processus de sélection. L'individu peut ne pas repérer un indice décisif ou, au contraire, attacher trop d'importance à un autre le menant ainsi « *à lire la situation à travers un « guide » inadéquat, lui faisant perdre le contact avec le « monde »* ». Malgré les caractères incertain, faillible, relatif et plausible des éléments retenus, l'individu les considère comme réels et existants en soi et agit en fonction de cette réalité (Vidaillet, 2003).

➤ Retention

La rétention consiste à retenir, mémoriser les solutions efficaces qui résultent de la création de sens. « *Une fois activé et interprété, un segment d'expérience peut être stocké et servir pour des actions et des interprétations ultérieures* » (Koenig, 1996, p. 65). Les différents segments ainsi stockés participent à l'enrichissement des cartes cognitives et à l'élargissement des répertoires de connaissances (Maurel, 2010).

Le modèle E-S-R, fondamental à la théorie du sensemaking, présente la vie sociale comme un processus ininterrompu d'échanges, d'interprétations et d'ajustements dans les actions entre individus. Il fait comprendre le changement comme un construit collectif opéré par les différents acteurs dans une logique de fabrication inductive (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010). La construction de sens apparaît comme une activité mentale individuelle qui vise à rendre le monde intelligible. Pour Maitlis et Christianson (2014), il s'agit d'un processus par lequel les individus travaillent à comprendre les événements nouveaux, ambigus, confus, ou qui, de quelque autre manière, violent des attentes. Via une exploration parcellaire et subjective de leur environnement, les individus tentent de structurer l'inconnu (Rojot et Wacheux, 2006). Les émotions, les sentiments, l'intuition, voire l'imagination, identifiées comme propices à l'apprentissage, prennent pleinement place dans le processus (Garreau, 2006). C'est à partir des informations extraites, des liens réalisés (Vidaillet, 2003), puis modélisés dans des schémas cognitifs personnels, que chaque individu construit sa

¹⁷ « *The number of possible meanings gets reduced in the organizing process of selection. Here a combination of retrospective attention, mental models, and articulation perform a narrative reduction of the bracketed material and generate a locally plausible story. Though plausible, the story that is selected is also tentative and provisional* » (traduit de l'anglais par nos soins).

¹⁸ Le 27 Mars 1977, deux gros porteurs sont détournés de leur destination finale (l'aéroport de Las Palmas-Canaries) pour cause d'alerte à la bombe. Ils atterrissent tous les deux, pour quelques heures, à l'aéroport de Ténérife. Au moment du décollage et malgré les recommandations de la tour de contrôle, les avions entrent en collision provoquant la mort de 583 passagers et membres d'équipage.

réalité. En outre, les individus recherchent dans l'interrelation et l'interaction, un accord sur les éléments à retenir de la situation afin de stabiliser suffisamment leurs représentations pour pouvoir agir. L'objectif n'est pas d'obtenir des informations exactes, de déterminer une solution optimale, mais de rechercher une solution satisfaisante (Simon, 1979) et plausible (Weick, 1995). C'est par le biais d'échanges, de prises de positions, de révisions graduelles de ces dernières que les individus tentent de se mettre d'accord sur les interprétations à retenir, donnant ainsi, petit à petit, du sens à la situation. De cette activité, il découle des décisions et des actions, dont celle de s'engager dans un nouveau parcours professionnel, notamment entrepreneurial.

2. LE CHOIX D'UNE MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

2.1. LA MÉTHODE DES CAS

La recherche en sciences de gestion se caractérise par deux grandes orientations : l'exploration ou le test d'un objet théorique (Baumard et Ibert, 2014). Dans la première, le chercheur élabore des propositions de résultats théoriques novateurs. Il s'agit de découvrir ou d'approfondir une structure ou un fonctionnement par la recherche d'explication et de compréhension. Dans la seconde, le chercheur confronte à la réalité un ou des objets théoriques ou méthodologiques (Charreire Petit et Durieux, 2014). Compte tenu du peu de littérature concernant la reprise d'entreprise, particulièrement sur la période de prise de décision du repreneur, ainsi que de la complexité des phénomènes marquant cette étape du processus repreneurial, nous avons choisi la voie de l'exploration. Malgré les réels apports des travaux antérieurs, il subsiste encore un réel besoin de construction théorique quant aux processus en jeu durant la période précédant la reprise. Nous avons opté pour une démarche qualitative. Une telle approche présente l'intérêt de se rapprocher au plus près des interprétations des acteurs et offre l'opportunité d'une confrontation avec des réalités multiples (Baumard et Ibert, 2014). La méthode que nous avons retenue est celle des cas multiples, car elle permet d'expliquer un phénomène dans son environnement naturel et d'identifier des invariants parmi les cas étudiés. Selon Eisenhardt (1989), la sélection des cas, matériau empirique de la recherche, représente une étape fondamentale. Nous avons veillé à sélectionner des individus présentant des caractéristiques communes mais qui s'inscrivent également dans des situations variées (Gagnon, 2012). Comme énoncé précédemment, les repreneurs personnes physiques sans lien avec l'entreprise constituent la population cible de notre recherche. Une fois ce premier critère entériné, nous avons recherché, dans la région

Auvergne-Rhône-Alpes, des repreneurs répondant plus spécifiquement aux objectifs de notre étude. Nous les avons sélectionnés en fonction des critères suivants :

- Le repreneur n'a jamais exercé auparavant le métier d'entrepreneur ;
- Le repreneur a connu une interruption professionnelle préalablement à la décision de reprendre ;
- L'entreprise est totalement indépendante et autonome au moment de son rachat ;
- L'activité appartient au secteur privé marchand ;
- Le rachat de l'entreprise n'excède pas cinq ans afin de ne pas risquer une quelconque déperdition d'informations sur les événements vécus (Boussagnet, 2005).

La collecte des données s'est principalement faite par entretiens semi-directifs menés auprès de trois repreneurs durant la période allant de Mars 2014 à Mai 2015. Leur durée a été en moyenne de 1 heure et 20 minutes. L'entretien individuel nous a paru particulièrement adapté à notre sujet de recherche. Il est, en effet, souvent réservé aux sujets complexes et faisant appel aux vécus et aux interprétations des individus. Cette technique consiste à collecter des données discursives reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus (Baumard, Donada, Ibert, Xuereb, 2014). D'après Pettigrew (1987), il s'agit d'une technique de recueil des données tout à fait appropriée à l'étude de phénomènes sociaux : « *A travers les entretiens, on recueille des données sur la façon dont les individus ou groupes perçoivent et vivent leurs situations, sur leurs activités, leurs relations les uns avec les autres, l'évaluation qu'ils font de leurs activités, la façon dont ils voient leurs possibilités d'action* » (cité et traduit par Vas et Vande Velde, 2000, p. 8). En interviewant les individus dans leur milieu, nous avons souhaité obtenir des réponses naturelles et spontanées, puis écouter et observer le type d'interactions que le répondant noue avec le personnel et/ou avec ses relations extérieures (Hlady-Rispal, 2002, p. 125). Notre volonté d'accéder au vécu (ou plus exactement aux interprétations) de chacun des acteurs sur un phénomène précis (la décision de reprendre) étant précisée, nous avons laissé l'interviewé s'exprimer librement tout en orientant la discussion via des approfondissements et des relances (Romelaer, 2005) sur des thèmes précis¹⁹. En agissant de la sorte, nous laissons le répondant exprimer son point de vue avec ses propres mots sur les expériences vécues (Eriksson et Kovalainen, 2008, p. 216), tout en évitant une surcharge de données nuisibles à l'efficacité de l'analyse. Tous les entretiens ont été enregistrés et ont fait l'objet de prises de notes consignées dans un cahier dédié à la

¹⁹ Soulignons ici que les thèmes préalablement rassemblés dans un guide d'entretien ont été enrichis au fur et à mesure du déroulement des interviews.

recherche. L'objectif des entretiens consistait à explorer les mécanismes à l'œuvre de l'interruption professionnelle jusqu'au moment où le repreneur prend effectivement la décision de reprendre. L'intégralité des données a fait l'objet d'un traitement par analyse de contenu à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative (NVivo-10[®]) et d'outils recommandés par Miles et Huberman (2003). Nous avons eu recours à des diagrammes contextuels afin de dépeindre les relations entre individus au sein de leur environnement (histoire de leurs relations, événements marquants, nature de la relation, etc.) ainsi qu'à des matrices (rôles/chronologie), identiques pour chaque cas étudié afin de faciliter les comparaisons inter-cas.

2.2. DESCRIPTION DES TROIS CAS

Les trois cas concernent des repreneurs personnes physiques ayant décidé de reprendre une entreprise et réalisé leur projet entre 2012 et 2016. Les trois repreneurs ont pour caractéristiques communes de n'avoir jamais été entrepreneur auparavant, et de n'avoir aucun lien avec l'entreprise reprise. En outre, tous se sont orientés vers la reprise d'une petite structure, à savoir une TPE de moins de 10 salariés exerçant dans le secteur tertiaire.

Le cas A

A est une entreprise existant depuis 1988, située en plein centre-ville d'une petite commune et employant 9 salariés. Son activité principale s'articule autour de la distribution d'articles de papeterie, d'équipement de bureaux et de librairie à destination d'une clientèle professionnelle et particulière. Début 2014, l'entreprise trouve un repreneur en la personne de ID. Cette dernière, mère de deux jeunes enfants, était jusqu'en 2012 l'adjointe de son mari, PDG d'une entreprise d'une vingtaine de salariés, renommée dans l'activité de gros œuvre en charpenterie-couverture. Peu de temps avant cette date, l'entreprise dirigée par son mari a dû faire face à un accident du travail mortel impliquant directement la responsabilité du dirigeant. Fortement impacté moralement par cet événement, le dirigeant décide de vendre l'entreprise au plus vite pour « passer à autre chose ». Après quelques mois « à ne plus savoir quoi faire », et à observer son mari en plein désarroi, ID décide de reprendre seule l'entreprise A, son mari ne souhaitant plus s'investir dans une quelconque activité, si ce n'est de manière ponctuelle pour « donner un coup de main ».

Le cas B

Créée et dirigée depuis les années 1980 par un entrepreneur autodidacte, charismatique et omniprésent, l'entreprise B (8 salariés) est le spécialiste local de la vente de produits pour concevoir et entretenir des espaces verts. En 2012, en raison du départ en retraite de son

dirigeant, l'entreprise B est revendue à JD, un jeune entrepreneur dynamique et ambitieux. Suite à un licenciement et une importante déception (il pensait prendre la direction de son entreprise employeur sans en être le propriétaire), ce dernier connaît une courte période de chômage et éprouve un fort sentiment d'incertitude concernant son avenir. Très rapidement, il décide de suivre une formation au sein d'une école de commerce pour lui donner les « connaissances » susceptibles de lui permettre de reprendre une entreprise, l'objectif étant de mettre toutes les chances de son côté. En 2012, une opportunité se présente à lui. Il s'engage et reprend l'entreprise B. Dès son arrivée, le repreneur s'attache à bien s'impliquer dans la gestion de son entreprise et à y introduire les « *techniques apprises* » durant sa formation. Croissance du profit et respect du cadre de vie des salariés figurent parmi ses buts.

Le cas C

L'entreprise C est une TPE de 6 salariées créée en 2005, puis revendue en 2013. Son activité principale consiste à commercialiser des produits esthétiques de différentes marques et à assurer une prestation de conseil auprès d'une clientèle essentiellement féminine. En complément de cette activité principale, EMB dispose également de « *cabines individuelles* » lui permettant de prodiguer des soins sur place. La repreneure âgée de 35 ans connaît sa première expérience de dirigeante d'entreprise. Auparavant manager, régulièrement mutée, au sein d'un réseau d'entreprise exerçant dans le même secteur, elle décide de reprendre suite à son retour de congé maternité. Pour elle, revenir dans la vie active doit lui permettre de faire réellement ce qu'elle souhaite, dans la ville où elle le souhaite (ce qui constitue un élément déterminant par rapport à son nouveau statut de jeune maman), et il n'est plus question d'attendre plus longtemps pour se mettre à son compte. Reprendre une entreprise lui donnera l'occasion d' « *être son propre patron* » et de gérer les choses enfin comme elle l'entend.

3. LA PRISE DE DÉCISION DU REPRENEUR ANCRÉ DANS UN PROCESSUS DE SENSEMAKING

Les trois études de cas nous ont permis de mettre en évidence certains mécanismes à l'origine de la prise de décision reprenitoriale consécutivement à une rupture professionnelle. Cette dernière constitue un changement écologique (1) suffisamment puissant pour que les individus entreprennent un processus de construction de sens (2). Ce dernier qui sert de support à la décision de reprendre, est fortement influencé par différents facteurs contextuels (3).

3.1. LA RUPTURE PROFESSIONNELLE VÉCUE COMME UN CHANGEMENT ÉCOLOGIQUE

Le changement écologique est à l'origine du processus de construction de sens (Weick, 1979). Certains événements surprennent les individus et retiennent leur attention. Ils créent de l'équivocité et poussent l'individu à entreprendre un travail de redéfinition de la réalité. L'équivoque, dans sa définition la plus large, renvoie à la « *possibilité d'interpréter diversement un énoncé, un mot ; ambiguïté* » ou bien encore à « *ce qui manque de clarté* » et qui « *est susceptible d'appréciations diverses, de créer la confusion* »²⁰. Pour Weick, l'équivocité²¹ constitue le point de départ du processus de sensemaking. Elle en est la matière première (Autissier et Bensebaa, 2006). Nous avons pu observer l'équivocité provoquée par un événement nouveau dans la vie des futurs repreneurs, à savoir une rupture professionnelle (respectivement pour les trois cas étudiés : un accident professionnel, puis la vente de l'entreprise familiale, un licenciement, un congé maternité), à travers différentes manifestations reprises ci-dessous.

(1) *Une forte perturbation émotionnelle* : l'équivocité s'accompagne généralement d'émotions intenses (Laroche et Steyer, 2012). Selon Weick (1995, p. 46), les émotions sont fortement liées aux interruptions ; « *l'émotion est ce qui arrive entre le moment où une séquence organisée est interrompue et le moment où l'interruption est supprimée, ou une réponse de substitution est trouvée permettant à la séquence d'être complétée (...)* »²². Nos observations relevées auprès des 3 cas ont révélé que l'avènement d'une rupture professionnelle et/ou personnelle génère une perturbation émotionnelle élevée chez les trois individus. Différentes émotions sont évoquées comme l'anxiété, le doute et l'incertitude. L'anxiété apparaît comme un ressenti largement partagé par les différents acteurs. Les craintes sont diverses et variées, mais portent essentiellement sur le devenir de l'individu lui-même (risque de rester longtemps sans travail, peur de ne pas retrouver un niveau de vie confortable, crainte de ne pas parvenir à une autonomie acquise jusqu'alors, appréhension de ne pas obtenir un travail à la hauteur de ses ambitions, etc.).

(2) *Des interprétations multiples* : les futurs repreneurs, confrontés à une rupture professionnelle, sont enclins à se poser de nombreuses questions : Que vais-je faire

²⁰ Larousse, 2015.

²¹ Pour l'auteur, l'équivocité est la situation dans laquelle les données « *sont peu claires et suggèrent des interprétations multiples de l'environnement* » (Weick, 2001, p. 251).

²² « *Emotion is what happens between the time that an organized sequence is interrupted and the time at which the interruption is removed, or a substitute response is found that allows the sequence to be completed (...)* » (traduction libre).

maintenant ? Pourquoi cela m'arrive-t-il ? Le salariat est-il la meilleure option envisageable pour ma carrière professionnelle ? Mon niveau de formation et mes compétences sont-ils suffisants pour réintégrer le marché du travail ? La multiplicité des explications et réponses possibles rend cette situation équivoque. Plusieurs schémas interprétatifs sont valables et participent à une difficulté de lisibilité de cette même situation (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006).

Le changement professionnel et, en corollaire, la modification de la vie personnelle sont des événements intrinsèquement ambigus générant de la confusion. Ils apparaissent souvent comme une menace aux yeux des individus (Maitlis et Sonenshein, 2010). Ils créent, la plupart du temps, une désorientation, un sentiment de peur et d'anxiété (Weick, 1993) poussant les individus à entreprendre un travail de clarification et de mise à jour majeure par l'extraction et l'interprétation d'indices dans leur environnement. Ils vont, pour ce faire, s'engager dans un processus visant à réduire l'équivocité. Nous avons pu relever deux pratiques mises en œuvre par les acteurs de nos cas pour répondre à cet objectif : (1) la recherche d'explication dans le passé et (2) l'interaction avec autrui.

* Réduire l'équivocité perçue d'une situation requiert la sélection d'une interprétation particulière parmi celles dont on dispose. Chaque individu tente de construire sa zone de sens, sa « *réalité* », en extrayant des configurations signifiantes à partir des expériences et des situations vécues (Vidaillet, 2003). Le recours aux cadres cognitifs issus des expériences passées offre la possibilité d'examiner la situation et de trouver des solutions. Nous avons relevé ce phénomène à travers les différents cas. Chacun des repreneurs potentiels se réfère à des situations de rupture déjà vécues par le passé. Ainsi, la repreneuse de l'entreprise A explique : « *Quand c'est arrivé (l'accident du travail), j'ai eu beaucoup de mal à en parler, ça a créé une situation difficile même dans notre couple... ça nous a complètement minés. Après que mon mari ait vendu la société, pendant quelques temps, tout était en suspens... et puis, je me suis dit qu'il fallait pas rester comme ça, je n'allais pas continuer à voir mon mari et ma famille dans cet état-là. Fallait prendre les choses en mains. J'ai déjà eu des coups durs dans ma jeunesse, des moments où tout nous tombe dessus... je me suis dit qu'à chaque fois je me suis relevée. C'était toujours dur mais à chaque fois on a réussi à s'en sortir* ». Pour le repreneur de l'entreprise B, un parallèle est établi avec la période de fin d'études, où l'avenir est incertain et où il est utile de prendre les bonnes décisions : « *Là, je me suis retrouvé sans emploi, sans savoir trop quoi faire, et j'ai ressenti la même chose que quand j'ai terminé mes études... que j'étais à un carrefour dans ma vie et qu'il fallait faire les bons*

choix. En fait, y a des moments où ça arrive, à chaque fois c'est pas simple ! ». Enfin, la repreneure de l'entreprise C, établit un bilan personnel et professionnel. Elle réfléchit aux différentes difficultés passées et songe aux opportunités ratées : *« Ma grossesse m'a coupée un peu du monde, j'ai beaucoup réfléchi à ce que j'ai fait, à mon parcours, avec des hauts et des bas... je me suis retrouvée un peu désemparée, un peu triste parce que je n'étais pas sûre d'avoir fait ce que je voulais faire au départ (...) quelques années avant, j'avais eu l'opportunité de reprendre un local bien situé pour monter ma boîte et j'ai laissé passer cette occasion... »*.

* L'activité individuelle de recherche de sens dans une situation confuse demeure généralement insuffisante pour aboutir à la confirmation que la réalité promulguée est bien comprise. Les individus vont donc solliciter la contribution d'autrui, notamment de leurs proches. Pour la repreneure de l'entreprise A, il s'agit de l'entourage familial dans son ensemble : *« Moi, je viens d'une famille d'entrepreneurs, dans ce milieu-là, on sait que c'est pas toujours simple. Eux aussi ont connu des situations difficiles (...) je me suis confiée à eux, j'ai demandé ce qu'ils pensaient de tout ça, ce qu'ils feraient à ma place... ils me connaissent bien et j'ai confiance en leur avis »*. Le repreneur de l'entreprise B s'appuie particulièrement sur les interprétations de son conjoint : *« C'est sûr que ma femme, au début, elle a vu que ça m'avait touché, donc, on en a parlé... On a parlé de ce qui nous tombait dessus... de savoir ce qu'il fallait que je fasse dans les prochains mois, de comment on voyait ma situation et notre avenir »*. Enfin, pour la repreneure de l'entreprise C, ce sont les avis du frère et d'une amie qui sont prioritairement sollicités : *« Moi, je suis quand même quelqu'un d'indécis, il me faut du temps pour faire le point sur les choses, en plus j'aime bien demander l'avis des autres (...) J'ai beaucoup discuté avec mon frère (...) j'ai surtout parlé avec une amie qui a passé beaucoup de temps à se chercher elle aussi. On est proches et son avis compte beaucoup pour moi ! J'avais envie de savoir comment elle voyait ce changement dans ma vie »*. De ces interactions engendrées par un événement déstabilisateur (dans notre étude, une interruption professionnelle), émerge une redéfinition progressive de la réalité, une compréhension partiellement partagée de la situation aboutissant à la prise de décision de reprendre. Nous avons pu observer l'évolution du processus d'interprétation des futurs repreneurs et ses mécanismes à partir du modèle E-S-R. développé par Weick.

3.2. PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION REPRENEURIALE ET MODÈLE E-S-R.

Notre étude empirique, centrée sur la première étape du processus entrepreneurial, c'est-à-dire le processus de prise de décision du repreneur, a permis de mettre en relief les interactions de ce

dernier avec différents groupes d'acteurs (famille, conjoint, amis, relations professionnelles, ce qui constitue l'environnement de proximité si important en entrepreneuriat – Paturel, 1997 et 2007) et d'entrevoir la construction de sens qui résulte exclusivement dans notre travail d'une interruption professionnelle. Pour de nombreux auteurs, c'est, en effet, lors « *d'occasions* » de ce genre, dans les situations d'interruption (Weick, 1993), d'irruption du changement (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Maitlis et Sonenshein, 2010), de la nouveauté (Louis, 1980), que la construction de sens se perçoit (Weick, 1995). Nos analyses montrent que les futurs repreneurs ont multiplié les échanges, particulièrement avec leur entourage familial et/ou amical²³, dès la survenue de la rupture professionnelle. Lors de ces échanges, décrits comme émotionnellement intenses, les futurs repreneurs tentent de prendre connaissance du schéma d'actions dans lequel ils pourraient s'inscrire. La réflexion personnelle au sujet d'un projet de reprise est évoquée à cette occasion. Ainsi la repreneuse de l'entreprise A est à la recherche d'un « *avis familial* » concernant ses facultés à embrasser une carrière d'entrepreneur : « *Eux, ils ont les capacités, ils savent ce que c'est d'être à son compte, mais moi, j'en sais rien ! Je sais pas s'ils pensaient que j'en étais capable, c'est ça au fond que je recherchais, qu'il me dise si j'en étais capable* ». Concernant le repreneur de l'entreprise B, l'enjeu des interactions, particulièrement avec son épouse, est de tester son ressenti quant à l'évolution de sa carrière et des pistes, notamment entrepreneuriales, qui pourraient être envisagées : « *C'est vrai que je voulais connaître son avis... si elle me voyait me mettre à mon compte.. J'avais envie de savoir si elle était prête à me suivre dans une telle aventure (...) Quelque part, je ne pouvais pas envisager mon avenir professionnel et prendre un telle décision sans qu'elle l'approuve* ». Pour la repreneuse de l'entreprise C, les interprétations des acteurs sollicités touchent les positions des uns et des autres sur les possibilités professionnelles pouvant « convenir » et être envisagées par une jeune maman : « *Avec deux enfants en bas âges, on ne peut pas faire n'importe quoi ! (...) j'ai bien lu dans les journaux des femmes dans ma situation qui se sont lancées mais... En fait, je me demandais si ça pouvait se faire* ».

Les échanges de significations personnelles entre futurs repreneurs et leurs interlocuteurs interfèrent sur les schémas mentaux des individus par une convergence des interprétations (Garreau, 2006). Il s'agit non pas de développer une vision commune de la situation, mais de choisir entre les différentes significations, de s'accorder, au moins temporairement, sur des interprétations équivalentes (Allard-Poesi, 2003). Ainsi, le repreneur de l'entreprise B

²³ Tous ont également échangé, dans un second temps, avec des relations professionnelles et/ou avec des « *professionnels* » : conseillers de pôle emploi, cabinets de conseil, banquiers.

explique : « *C'est vrai, qu'elle pensait un peu comme moi, je pense, que c'était peut-être un signe qu'il fallait que je change de voie. Continuer à bosser pour quelqu'un alors que je suis quelqu'un d'assez indépendant* ». Pour la repreneure de l'entreprise C, c'est l'observation des comportements et des réactions des interlocuteurs sollicités qui permet de définir les actions à conduire : « *J'ai bien observé leur réaction, ça ne les a même pas surpris ! Je pense qu'ils trouvaient que ça me correspondrait* ». Rapprochons maintenant nos données du modèle E-S-R. mis au point par Weick (1979). L'interruption professionnelle constitue le point de départ d'un processus interprétatif partagé entre le futur repreneur et ses interlocuteurs. De ce processus cognitif offrant de saisir le sens d'une situation, émerge une signification plausible de l'environnement sur laquelle se fonde la décision de reprendre.

Tableau 1. Fondement de la décision repreneuriale et modèle E-S-R.

Le changement écologique	L'interruption professionnelle apparaît comme un changement écologique provoquant une situation d'incertitude, une équivocité importante chez le futur repreneur.
L'enactement	Le futur repreneur percevant une variation dans son environnement, sélectionne des indices, les interprète individuellement, puis confronte ses interprétations à celles de ses proches. Les individus interrogés ont effectivement tenté de redéfinir la situation en multipliant les interactions avec leur entourage familial et amical (environnement de proximité).
La sélection	Les individus choisissent parmi toutes les interprétations possibles, celles qui pourront justifier au mieux les actions à privilégier. Nous avons pu observer l'activité des futurs repreneurs qui consistait à repérer, dans l'interprétation et le comportement des autres, des indices en vue de retenir une lecture plausible de cette nouvelle situation.
La rétention	Le repreneur et les personnes interagissant avec lui se mettent d'accord sur le sens à donner à la situation. Ils évoquent alors les moyens à mobiliser et les actions à entreprendre. La réalité construite sert de support à la prise de décision de reprendre.

Nos observations montrent que c'est sur la base de cette construction de sens que la décision de reprendre émerge progressivement. L'individu, confronté à une situation nouvelle, à un changement de forte importance, est plongé dans un contexte fait de questionnements, d'incertitudes et d'inconforts. Il va tenter, notamment par l'interaction avec les autres, de dépasser cette situation. Parce qu'elle est équivoque et remet en cause les schémas de pensées coutumiers, elle le pousse à créer de l'ordre dans le désordre. Face à l'équivocité perçue suite à une rupture professionnelle, les individus ont d'abord essayé individuellement de rendre leur environnement intelligible et de rétrécir le champ des interprétations (Allard-Poesi, 2003). Pour les trois cas examinés, des réflexions individuelles ont été entreprises mais, à chaque fois, elles ont été jugées insuffisantes pour obtenir une représentation valable de la

situation. Pour combler ce déficit de significations, les repreneurs potentiels ont tous cherché, à travers des interactions avec leur entourage familial, amical, puis professionnel à donner du sens à la situation. L'objectif est de parvenir à une intellection en partie partagée de la réalité. Dans les trois cas, ce n'est qu'une fois les interprétations et représentations stabilisées, et la situation partiellement comprise, que la décision repreneuriale est effectivement prise.

Par ailleurs, nous relevons que les trois repreneurs se sont orientés vers la reprise d'une TPE²⁴ saine. Le but de la démarche est de créer son propre emploi et d'obtenir une source de revenu stable. Sur ce point, les trois cas semblent correspondre au type 1 de la classification opérée par Picard et Thévenard-Puthod (2006). Nos résultats montrent également que dans l'interprétation retenue par les individus interrogés, la reprise d'une petite entreprise saine présente un caractère moins risqué que pour une grande structure ou une entreprise en difficulté²⁵. L'objectif est de sortir d'une situation d'incertitude professionnelle en prenant les rênes d'une entreprise « gérable » et qui dispose « de véritables perspectives d'avenir ». Les travaux académiques portant sur la reprise de TPE, en dépit d'un nombre relativement faible, nous fournissent quelques informations supplémentaires sur les caractéristiques des repreneurs de TPE. Il semble que ce type d'entreprises soit davantage repris par des salariés n'ayant jamais exercé la fonction de dirigeant, contrairement aux PME, reprises prioritairement par les cadres (Counot et Mulic, 2004, cités par Cadieux et Brouard, 2009). Parallèlement, l'étude de Géraudel, Jaouen, Missonier et Salvétat (2009, p. 23) met en avant l'impact du niveau de formation du repreneur sur le type d'entreprises reprises. Plus précisément, elle parvient à mettre en évidence un lien de corrélation entre le niveau de formation du repreneur et la taille de l'organisation reprise. Ainsi, « quand l'individu est faiblement diplômé, il préférera s'orienter vers la reprise de TPE (...) alors qu'un individu plus diplômé n'est pas intéressé par la très petite structure ». Nos résultats sont spécifiques sur ce plan là, car les repreneurs interrogés sont tous les trois hautement diplômés et ont tous préalablement exercé des fonctions de manager.

3.3. L'INFLUENCE DE FACTEURS CONTEXTUELS

Si la construction de sens est le résultat d'une activité individuelle, puis collective, il s'agit également d'un processus contextuel, prenant place dans un environnement complexe en

²⁴ Il s'agit d'entreprises répondant aux critères européens de la microentreprise, c'est-à-dire celles réalisant moins de 2 millions de chiffre d'affaires (ou du total du bilan annuel), qui emploie moins de 10 salariés et qui sont autonomes (recommandation 2003/361/CE).

²⁵ Les difficultés d'une entreprise peuvent être exprimées en fonction de différents critères juridique, stratégique, financier, économique et social (Deschamps et Paturel, 2009).

constante évolution. Pour Maurel (2010), la démarche individuelle pour appréhender un phénomène ne peut faire totalement abstraction de l'influence de la collectivité, ni même de l'environnement. Notre étude empirique le confirme et insiste sur les différents facteurs agissant sur le processus interprétatif et, par voie de conséquence, sur la décision de reprendre. Nos résultats relèvent particulièrement l'influence de deux catégories de facteurs : les facteurs historiques (1) et l'environnement social (2).

(1) L'examen détaillé des entretiens fait ressortir une première variable influente : il s'agit de *la dimension historique*. Les interviewés ont systématiquement fait référence à leur propre histoire et/ou à celle des individus sollicités, pour expliquer la manière dont ils ont appréhendé le changement dans leur l'environnement. Le recours aux histoires donne la possibilité de se raccrocher à quelque chose, de maintenir chez les individus un sentiment de continuité identitaire, malgré une modification conséquente dans leur environnement. Lorsqu'elles sont partagées, les histoires constituent un cadre, une source de données à partir desquelles les futurs repreneurs sélectionnent des indices et développent des significations équivalentes de la situation. Il est le plus souvent question d'événements marquant dans la vie des individus (changement d'emploi, réussites ou échecs individuels et familiaux...). Les événements, les expériences marquantes sont utilisés comme support pour interpréter individuellement, puis collectivement, la situation. Les significations véhiculées par ces histoires à travers des discours constituent des indices sur lesquels se structurent les schémas interprétatifs. Parce qu'elles sont « *une source de cohérence, d'enchaînement logique d'actions et d'événements* » (Allard-Poesi, 2003, p. 107), les histoires ont été abondamment mobilisées par les acteurs interviewés pour faire sens d'une situation. Pour le futur repreneur, le fait de s'appuyer sur ces « réservoirs de sens » hérités du passé (Laroche et Steyer, 2012) et de les confronter aux indices recueillis au cours des nombreux cycles d'interactions, construit progressivement le sens qu'il donne à la situation vécue. C'est à partir de ce cadre de lecture, profondément marqué par le contexte historique, qu'émerge la décision de reprendre.

(2) Notre étude empirique fait état d'une deuxième catégorie de variables influentes, il s'agit des *facteurs sociaux*. Lorsqu'ils sont entrés dans la phase de sélection d'indices pour donner une signification au changement écologique, les futurs repreneurs ont ardemment puisé dans leur environnement social. Ce dernier pouvant être très proche (famille) ou un peu plus éloigné (amis, relations professionnelles) (Granovetter, 1973), tout en restant parmi les connaissances (environnement de proximité). De nombreux auteurs soulignent l'influence de l'environnement social immédiat ou de proximité de l'individu, en particulier de la famille,

sur sa carrière entrepreneuriale (Shapero et Sokol, 1982 ; Bruyat, 1993 ; Paturel, 1997 ; Lebègue, 2011). Pour Gasse, Brouard et Sy (1985), la famille, particulièrement les parents, jouent le rôle le plus important dans l'établissement de la désirabilité et de la crédibilité de l'activité entrepreneuriale chez un individu. Pour Deschamps et Barbot (2006) l'environnement social dans lequel évolue le repreneur potentiel est essentiel dans sa prise de décision de reprendre. Ainsi, pour ces auteurs comme pour Paturel, « *les acteurs en présence tels que la famille, les amis, les relations professionnelles interagissent avec ses réflexions personnelles sur le projet* ». Dans les cas étudiés, la proximité et l'interaction avec des individus ayant connu des situations de rupture, interfèrent directement sur le processus interprétatif des futurs repreneurs. Nous relevons que chacune des personnes interrogées dans le cadre de notre recherche a fait référence à un proche (famille, ami, ou relation professionnelle) ayant connu un changement professionnel et ayant rebondi en créant ou en reprenant une entreprise. Le fait de côtoyer des individus « *présents dans les affaires* » influence fortement le processus interprétatif et décisionnel des repreneurs en herbe. Les actions menées et les avis des interlocuteurs sollicités par les futurs repreneurs constituent des informations venant élargir le champ des interprétations et enrichir les possibilités d'actions qui leur sont offertes. A ce stade du processus entrepreneurial, certains acteurs de l'environnement social sont de puissants vecteurs pour faciliter la compréhension de la situation par le repreneur. Ils sont de véritables guides informationnels (Louis, 1980). En outre, la perception par le futur repreneur de ce que pensent les personnes importantes de son entourage concernant la réalisation d'un comportement déterminé (dans nos cas, la reprise d'une entreprise) constitue une « *norme sociale perçue* » qui contribue à façonner l'intention puis l'action (Ajzen, 1987²⁶) entrepreneuriale. Ainsi, le futur repreneur guide également son choix à travers la représentation qu'il se fait au sujet de l'approbation ou de la désapprobation de son projet entrepreneurial par son environnement de proximité. A partir de ces répertoires d'interprétations partagées, les trois futurs repreneurs ont progressivement construit le sens qu'ils ont donné à la situation, puis fait éclore leur décision de reprendre. Pour eux, l'environnement social ou de proximité a constitué un cadre de références déterminant dans l'interprétation de leur situation, l'orientation de leur prise de décision et leur action entrepreneuriale.

²⁶ A travers la théorie du comportement planifié, Ajzen (1987), met en évidence l'influence de l'attitude personnelle, de la norme sociale perçue et du contrôle perçu dans l'intention, puis le comportement planifié d'un individu.

CONCLUSION

L'objectif était au départ d'améliorer si possible la compréhension de la première étape du processus entrepreneurial (Deschamps, 2000 ; Deschamps et Paturel, 2009), à savoir la prise de décision du repreneur. Les théories du sensemaking présentent l'intérêt de fournir un cadre explicatif permettant d'éclairer cette phase cruciale du processus de reprise, en considérant tous les acteurs de l'environnement de proximité qui est privilégié (entourage familial, amical, relations professionnelles) et interagissant avec les futurs repreneurs. A partir de trois études de cas, nous montrons que l'interruption professionnelle constitue un élément déclencheur (Deschamps, 2000) à l'origine d'un processus de construction de sens, lui-même support de la décision de reprendre. La rupture professionnelle est appréhendée comme un changement écologique générant de l'équivocité chez les éventuels repreneurs. Cette dernière s'exprime à travers des manifestations émotionnelles (doute, anxiété, inconfort...) et des questionnements nombreux générant des interprétations multiples. Les repreneurs ont cherché à estomper les effets de l'équivocité (anxiété, craintes...) et tenter d'y voir plus clair en interagissant avec leur entourage familial, amical et professionnel. S'engager dans un tel processus donne progressivement du sens à la situation. Cela fait émerger une interprétation plausible et stabilisée de la situation sur laquelle se fonde la décision entrepreneuriale. Nos résultats mettent également en évidence que le processus de construction de sens engagé est influencé par des facteurs contextuels. Ainsi, l'histoire de l'individu et des principaux acteurs sollicités dans l'interaction, tout comme l'environnement social ou de proximité dans lequel il évolue, oriente ses perceptions, lui font sélectionner certains indices et pas d'autres. Le cadre interprétatif du futur repreneur stabilisé, la « réalité » des repreneurs potentiels « construite » à partir de leurs propres schémas de pensée (Weick, 1979), la décision de reprendre est alors effective.

Comme toute recherche, cette étude présente un certain nombre de limites. Les premières concernent la taille et la constitution de la population d'étude. Le nombre de cas analysés est réduit et le choix des entreprises n'est pas issu d'un mode scientifique de sélection d'échantillon. Nous devons la composition de notre population à l'intervention de tiers informateurs (conseils, banquiers, représentants patronaux, chambres consulaires). D'autre part, le processus de construction de sens et ses facteurs d'influence ont été mis en évidence dans un contexte donné (entreprises Rhône-alpines du secteur privé marchand reprises par des personnes physiques ayant vécu une interruption professionnelle). La généralisation des résultats à d'autres contextes semble difficilement envisageable. Enfin, l'utilisation

d'entretiens semi-directifs comme source principale de collecte de données expose à un certain nombre de biais liés à l'interprétation, à la mémoire ou au comportement des répondants.

En ce qui concerne les perspectives de recherches, celles-ci demeurent nombreuses. On pourrait approfondir les résultats de cette étude en recourant à une population de plus grande taille ayant satisfait à des principes scientifiques de sélection. En outre, l'analyse du processus de construction de sens à l'aide d'une approche longitudinale devrait nous permettre d'améliorer significativement la compréhension du processus de décision entrepreneuriale. De cette façon, nous observerons avec davantage de justesse les dynamiques interactionnelles et sociocognitives, les modifications comportementales ainsi que les différentes phases émotionnelles vécues par les principaux acteurs du processus. Enfin, la construction de sens étant un phénomène continu (Weick, 1995), il serait intéressant d'étendre notre recherche aux autres phases du parcours entrepreneurial, à savoir le processus de reprise et l'entrée dans l'entreprise du repreneur.

Références

- Allard-Poesi, F. (2003), Sens collectif et construction collective du sens, *in* B. Vidaillet (dir) Le sens de l'action. Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation, Vuibert.
- Ajzen, I. (1987), Attitudes, Traits, and Actions: Dispositional Prediction of Behavior in Personality and Social Psychology, *Advances in experimental social psychology*, vol. 20, pp. 2-63.
- Autissier, D. et F. Bensebaa (2006), Les défis du Sensemaking en Entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion, (dir) Autissier D. et Bensebaa F., Collection recherche en gestion, Economica.
- Autissier, D. et I. Vandangeon-Derumez et A. Vas (2010), Conduite du changement : concepts clés. Dunod, Paris.
- Baumard, P., C. Donada, J. Ibert, et J.M. Xuereb (2014), La collecte des données et la gestion de leurs sources, (dir.) R.A. THIETART et al., Méthodes de recherche en management (4^{ème} édition) pp. 261-296, Dunod.
- Baumard, P. et J. Ibert (2014), Quelles approches avec quelles données ? (dir.) R.A. THIETART et al., Méthodes de recherche en management (4^{ème} édition), pp. 105-128, Dunod.
- Boussaguet, S. (2005), L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation entrepreneuriale, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier
- Bruyat, C. (1993), Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble II, 20 Octobre 1993.
- Cadieux, L. et F. Brouard (2009), La Transmission des PME: perspectives et enjeux, Entrepreneuriat et PME, Presses de l'Université du Québec, 2009.
- Charreire Petit, S. et F. Durieux (2014), Explorer et tester les deux voies de la recherche, (direct) R.A. THIETART et al., Méthodes de recherche en management (4^{ème} édition), pp. 76-104, Dunod, Paris.
- De Freyman, J. (2010), Le déroulement de la transition dans la transmission de la TPE à un repreneur « hors métier », 10^{ème} CIFEPME.
- Deschamps, B. (2000), Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble II, 7 décembre.
- Deschamps, B. et M.C. Barbot (2006), Gouvernance de la reprise d'entreprises saines et défaillantes : Rôle et influence des parties prenantes, 1^{ères} journées Georges Doriot, 16 et 17 Mars 2006, Deauville.
- Deschamps, B. et S. Geindre (2009), Reprise d'entreprise : risques et accompagnement, Cahier de Recherche du CERAG, n°2009-22 E4.
- Deschamps, B. et R. Paturel (2009), Reprendre une entreprise - saine ou en difficulté », Dunod, Collection Entrepreneurs, 3^{ème} Edition, Paris.
- Dombre-Coste, F. (2015), Favoriser la transmission d'entreprise en France : diagnostic et propositions, rapport remis le 7 Juillet 2015 à la demande du Premier Ministre à Emmanuel Macron et Martine Pinville.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Eriksson, P. et A. Kovalainen (2008), *Qualitative Methods in Business Research*, Thousand Oaks: Sage.
- Gagnon, Y.C. (2012), L'étude de cas comme méthode de recherche, 2^{ème} édition, Presses de l'Université du Québec.
- Garreau, L. (2006), Création de sens et apprentissage organisationnel, une perspective croisée, XVII^e Congrès de l'AGRH- Le travail au cœur de la GRH, 16 et 17 Novembre 2006, Reims.

- Gasse, Y., J.F. Brouard, et A. Sy (1985), L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement, *Revue de Gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 1, n°5, pp. 8-24.
- Geraudel, M., A. Jaouen, A. Missonier et D. Salvétat (2009), Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises ? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme, *Revue internationale PME* : vol 22, n°3-4, pp. 13-30.
- Gioia, D.A. et K. Chittipeddi (1991), Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*, vol.12, pp. 433-448.
- Granovetter, M. (1973), The strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, vol. 78, n°6, pp. 1360-1380.
- Haddadj, S. et A. D'Andria (2001), Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 11-22.
- Hlady-Rispal, M. (2002), La méthode des cas, application à la recherche en gestion, De Boeck Université.
- Koenig, G. (1996), Management : les constructeurs, Karl E. Weick, *revue française de gestion*, n°108, Mars-Avril-Mai, pp. 57-70.
- Koenig, G. (2003), L'organisation dans une perspective interactionniste, in B.VIDAILLET (dir.), *Le sens de l'action*, Paris : Vuibert, pp. 15-34.
- Lacasse, R.M. (1990), La petite entreprise au Canada : le cas particulier de l'entrepreneuriat féminin dans le secteur manufacturier, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Nice-Sophia - Antipolis.
- Laroche, H. et V. Steyer (2012), Contributions of sensemaking theory to understanding risks and crisis situations, n° 2012-06, *Cahiers de la Sécurité Industrielle*, Foundation for an Industrial Safety Culture. Toulouse.
- Learned, K.E. (1992), What Happened Before the Organization ? A Model of Organization formation, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol.17, n°1, pp. 39-48.
- Lebegue, T. (2011), Le processus entrepreneurial des femmes en France, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale.
- Louis, M.R. (1980), Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 226-251.
- Maitlis, S. et M. Christianson (2014), Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward, *The Academy of Management Annals*, vol.8, N°1, pp. 57-125.
- Maitlis, S. et S. Sonenshein (2010), Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988), *Journal of Management Studies*, vol.47, n°3, pp. 551-580.
- Maurel, D. (2010), Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes, *Etudes de communication*, n°35/2010.
- Miles, A.M. et A.M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, (3^{ème} édition, 632p.), De Boeck, Bruxelles.
- Oséo bdpme (2005), La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSÉO bdpme », <http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf>.
- Paturel, R. (1997), *Pratique du management stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 150 pages.
- Paturel, R. (2007), Démarche stratégique et performance des PME, chapitre 30 de l'ouvrage « *Management des PME, de la création à la croissance* », sous la direction de Louis-Jacques FILION, Pearson Education, pp. 429-443.

- Pettigrew, A.M. (1987), Context and action in the transformation of the firm, *Journal of Management Studies*, vol.24 n°6, pp. 649-670.
- Picard, C. et C. Thevenard-Puthod (2006), La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ? », 8^{ème} CIFEPME, 25-27 Octobre 2006, FRIBOURG.
- Rojot, J. et F. Wacheux (2006), Karl E. Weick, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions, in « Les défis du Sensemaking en Entreprise », (dir) Autissier D. et Bensebaa F., *Economica*.
- Romelaer, P. (2005), L'entretien de recherche, in ROUSSEL P. et WACHEUX F. (Eds.), *Management et Ressources Humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales*, pp. 101-137, De Boeck Université, Paris.
- Shapiro, A. et L. Sokol (1982), The social dimensions of entrepreneurship : In C. Kent, D. Sexton and K. Vesper, (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp.72-90.
- Siegel, D. (1989), Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc-comtois, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Grenoble.
- Simon, H.A. (1979), Rational Decision Making in Business Organization, *American Economic Review*, pp. 493-513.
- Vandangeon-Derumez, I. et D. Autissier (2006), Construire du sens pour réussir les projets de changement, in « Les défis du Sensemaking en Entreprise » sous la direction de David AUTISSIER et de Faouzi Bensebaa, *Economica*.
- Vas, A., et B. Vande Velde (2000), La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire. 15e conférence internationale de management stratégique (AIMS), Montpellier, 2000.
- Vidaillet, B. (2003), Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation, (dir) Bénédicte Vidaillet, Vuibert.
- Vidaillet, B. (2006), Comment l'envie déclenche des processus de sensemaking dans les organisations, in « Les défis du Sensemaking en Entreprise », (dir) Autissier D. et BENSEBAA F., *Economica*.
- Weick, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading.
- Weick, K.E. (1985), Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense in Electronic Contexts, *Organizational Dynamics*, vol. 14, pp. 50-64.
- Weick, K.E. (1993), The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38(4), pp. 628-652.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Weick, K.E. (2001), Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies, in WEICK K.E. (2001), *Making Sense of the Organization*, Malden, Blackwell Publishing.
- Weick K.E., K.M Sutcliffe, et D. Obstfeld (2005), Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, vol. 16, n° 4, July-August, pp. 409-421.