

Impact de la perception de l'environnement économique par les repreneurs sur la performance post-reprise des PME françaises

Mamadou Ndione, Gurvan Branellec, Slimane Haddadj et Cintya Lanchimba

RÉSUMÉ

La perception par un repreneur de PME de l'environnement économique et son impact sur la performance post-reprise n'ont pas été investigués par la littérature francophone. Cette recherche vise à combler ce manque. Un questionnaire a été administré à 90 dirigeants de PME françaises et a révélé la perception de trois types distincts d'environnements économiques : dynamiques, hétérogènes et hostiles. Les résultats indiquent un impact significatif de la perception de l'environnement économique lorsque celui-ci est hétérogène ou hostile sur la performance post-reprise. Les repreneurs internes réussissent lorsque l'environnement est dynamique de même que les repreneurs externes dans un environnement hétérogène. Toutefois, ces derniers affichent de mauvaises performances dans des environnements hostiles.

MOTS CLÉS

Environnement économique, performance, reprise d'entreprise, PME, France

Cet article a été accepté pour publication et a fait l'objet d'une évaluation complète par les pairs, mais il n'a pas été soumis au processus d'édition, de mise en page et de relecture, ce qui peut entraîner des différences entre cette version et la version publiée. Veuillez citer cet article comme suit

This article has been accepted for publication and undergone full peer review but has not been through the copyediting, typesetting, pagination and proofreading process which may lead to differences between this version and the Version of Record. Please cite this article as:

Este artículo fue aceptado para publicación y sometido a una revisión completa por parte de pares, pero aún no ha pasado por el proceso de edición, maquetación, paginación y corrección de pruebas lo cual podría dar lugar a diferencias entre esta versión y la versión publicada. Por favor, cite este artículo de la siguiente manera

Mamadou Ndione

Maître de conférences

Université d'Orléans

IAE Orléans

mamadou.ndione@univ-orleans.fr

Gurvan Branellec

Maître de conférences

Université catholique de Lille

Faculté libre de droit

Laboratoires C3RD et CREGO

gurvan.branellec@univ-catholille.fr

Slimane Haddadj

Professeur des universités

Université Bourgogne Europe

IAE Dijon

slimane.haddadj@u-bourgogne.fr

Cintya Lanchimba

Professeure associée

Escuela Politécnica Nacional (Quito, Équateur)

Université Savoie Mont Blanc

cintya.lanchimba@epn.edu.ec

Impact de la perception de l'environnement économique par les repreneurs sur la performance post-reprise des PME françaises

RÉSUMÉ

La perception par un repreneur de PME de l'environnement économique et son impact sur la performance post-reprise n'ont pas été investigués par la littérature francophone. Cette recherche vise à combler ce manque. Un questionnaire a été administré à 90 dirigeants de PME françaises et a révélé la perception de trois types distincts d'environnements économiques : dynamiques, hétérogènes et hostiles. Les résultats indiquent un impact significatif de la perception de l'environnement économique lorsque celui-ci est hétérogène ou hostile sur la performance post-reprise. Les repreneurs internes réussissent lorsque l'environnement est dynamique de même que les repreneurs externes dans un environnement hétérogène. Toutefois, ces derniers affichent de mauvaises performances dans des environnements hostiles.

MOTS CLÉS

Environnement économique, performance, reprise d'entreprise, PME, France

Impact of the perception of the economic environment by buyers on the post-acquisition performance of French SMEs

ABSTRACT

The perception by an SME buyer of the economic environment and its impact on post-takeover performance have not been investigated by the French-speaking literature. This research aims to fill this gap. A questionnaire was administered to 90 managers of French SMEs and revealed the perception of three distinct types of economic environments: dynamic, heterogeneous and hostile. The results indicate a significant impact of the perception of the economic environment when it is heterogeneous or hostile on post-recovery performance. Internal buyers succeed when the environment is dynamic, as do external buyers in a heterogeneous environment. However, they perform poorly in hostile environments.

KEYWORDS

Economic environment, performance, take back the enterprise, SMEs, France

Impacto de la percepción del entorno económico por parte de los compradores en el rendimiento post-adquisición de las PYME francesas

RESUMEN

La percepción del entorno económico por parte de los compradores de pymes y su impacto en el rendimiento tras la adquisición no se ha investigado en la literatura francesa. Esta investigación pretende subsanar esta deficiencia. Se administró un cuestionario a 90 directivos de pymes francesas, que reveló sus percepciones de tres tipos distintos de entornos económicos: dinámico, heterogéneo y hostil. Los resultados indican un impacto significativo del entorno económico percibido, cuando es heterogéneo u hostil, en el rendimiento tras la adquisición. Los compradores internos tienen éxito en un entorno dinámico, al igual que los externos en un entorno heterogéneo. Sin embargo, estos últimos presentan un rendimiento deficiente en entornos hostiles.

PALABRAS CLAVE

Entorno económico, rendimiento, adquisición de empresas; pymes; Francia

Introduction

L'économie française repose largement sur les petites et moyennes entreprises (PME), qui représentaient plus de 99 % des entreprises en 2023, générant environ 48 % de la valeur ajoutée totale produite par l'ensemble des entreprises (INSEE, 2023). Outre leur contribution significative à la création de richesse et d'emplois, ces entreprises jouent également un rôle important dans le dynamisme des territoires et l'innovation sectorielle. Parmi ces dirigeants, un constat préoccupant est que 12 % ont 65 ans ou plus et que près de 25 % n'ont identifié aucun repreneur potentiel pour prendre la relève (BPCE, 2023). Assurer la pérennité des PME par une reprise réussie constitue ainsi un enjeu stratégique dans un contexte où les spécificités structurelles des PME (vulnérabilité organisationnelle, concentration du pouvoir, ressources limitées, etc.) complexifient le processus de reprise. Les transformations rapides de l'environnement économique accentuent encore ces défis et rendent fondamentale l'adaptation stratégique (Leppänen *et al.*, 2023 ; Song *et al.*, 2022).

La question de la pérennité post-reprise constitue de fait un objet de recherche important (Haveman & Khaire, 2004 ; De Freyman & Richomme-Huet, 2012 ; Cadieux *et al.*, 2020), encore peu exploré sous l'angle de l'environnement économique perçu (Covin et Slevin, 1989 ; Ferreira *et al.*, 2021). De récents travaux soulignent en effet l'influence des biais cognitifs et des heuristiques sur la manière dont les dirigeants perçoivent leur environnement notamment en contexte incertain (Tversky & Kahneman, 1974 ; Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Ces mécanismes peuvent conduire à une interprétation biaisée des signaux environnementaux, influençant directement les décisions stratégiques et la performance post-reprise. La performance post-reprise peut être définie comme « la mesure de la réalisation des objectifs stratégiques, financiers, opérationnels et sociaux, en tenant compte des ressources mobilisées » (Richard *et al.*, 2009). Elle s'explique en grande partie par les choix stratégiques opérés par les repreneurs (Haddadj & D'Andria, 1998 ; Miller *et al.*, 2003 ; Scholes *et al.*, 2010), eux-mêmes influencés par la perception qu'ils ont de leur environnement (Song *et al.*, 2022). Cette perception, loin d'être strictement rationnelle, est façonnée par les biais cognitifs et les heuristiques. Lorsqu'ils opèrent sous contraintes temporelles ou informationnelles, les repreneurs peuvent interpréter leur environnement de manière partielle ou erronée, ce qui affecte la pertinence de leurs décisions (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011).

La littérature anglophone distingue généralement trois dimensions dans la perception de l'environnement économique : le dynamisme, l'hétérogénéité et l'hostilité (Miller & Friesen, 1983). Bien que fondées sur des éléments objectifs, ces dimensions sont perçues de façon subjective par les repreneurs, en fonction de leur expérience, de leur trajectoire et de leur familiarité avec l'entreprise reprise. Un autre facteur potentiellement déterminant est l'origine du repreneur, entendue ici comme la distinction entre un repreneur interne (membre de la famille, salarié ou groupe interne) et un repreneur externe (personne physique ou morale sans lien préalable avec l'entreprise). Plusieurs travaux ont montré que cette origine influence la légitimité perçue, la connaissance de l'entreprise et la capacité à mobiliser les ressources (Boussaguet, 2008 ; Thévenard-Puthod *et al.*, 2014 ; Georgakakis & Buyl, 2020 ; De Freyman *et al.*, 2021). Pourtant, peu d'études croisent cette variable avec la perception de l'environnement et la performance post-reprise. C'est dans ce contexte que nous posons la question suivante : Dans quelle mesure la perception de l'environnement économique par le repreneur, qu'il soit interne ou externe, contribue-t-elle à expliquer la performance post-reprise des PME ?

Pour y répondre, nous mobilisons un cadre théorique articulant deux perspectives : une approche déterministe, selon laquelle l'environnement impose des contraintes objectives nécessitant des ajustements organisationnels (Burns & Stalker, 1961 ; Pfeffer & Salancik, 1978) et une approche volontariste qui met en avant le rôle actif du dirigeant dans l'interprétation et la transformation de son environnement perçu (Child, 1972). Nous avons mené une enquête quantitative auprès de 90 dirigeants de PME françaises ayant repris leur entreprise depuis au moins deux ans. L'analyse s'appuie sur une approche en composantes principales (ACP) combinée à une modélisation PLS-SEM.

L'objectif de cette recherche est d'analyser comment la perception que les repreneurs ont de leur environnement économique influence la performance de leur entreprise après la reprise, et d'examiner si cette relation diffère selon l'origine du repreneur. Ce travail apporte trois contributions principales. Premièrement, il confirme l'existence de trois environnements économiques perçus (dynamique, hétérogène, hostile) dans le contexte des PME françaises post-reprise. Deuxièmement, il montre que la relation entre perception de l'environnement et performance varie selon l'origine du repreneur, enrichissant ainsi les débats sur les spécificités du reprenariat. Troisièmement, il renforce le dialogue entre approches déterministes et volontaristes dans l'analyse stratégique des reprises d'entreprises.

L'article est structuré de la manière suivante. Le cadre théorique mobilisé est d'abord exposé (section 1), puis la méthodologie de collecte de données est détaillée (section 2) avant la présentation du modèle et des résultats obtenus (section 3) puis leur discussion (section 4).

Revue de la littérature

Performance post-reprise et environnement économique : entre volontarisme et déterminisme

La littérature en stratégie d'entreprise accorde une attention soutenue à la tension entre volontarisme et déterminisme pour comprendre l'influence de l'environnement économique sur la performance des organisations. Dans le contexte spécifique des PME reprises, cette dualité théorique permet d'analyser comment les repreneurs interprètent, subissent ou transforment leur environnement post-acquisition, influençant ainsi la trajectoire de performance.

L'approche déterministe : s'aligner sur un environnement objectif

Selon les approches déterministes, comme la théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1961) et la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), l'environnement économique est perçu comme un cadre exogène, objectif et contraignant. Ces théories mettent en évidence que la performance des entreprises dépend de leur alignement stratégique avec les pressions environnementales. Pour les repreneurs de PME, cette vision implique de faire des choix stratégiques visant à minimiser les écarts entre les capacités internes de l'entreprise et les exigences de l'environnement. Des ajustements structurels et comportementaux sont alors nécessaires pour sécuriser la continuité de l'activité et améliorer la performance post-reprise (Li, 2019 ; Thévenard-Puthod *et al.*, 2014). Cette perspective trouve un écho dans les travaux sur l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977) qui soulignent que seules les organisations capables de s'adapter rapidement à leur environnement survivent. Dans le contexte de la reprise où l'environnement institutionnel et concurrentiel est parfois instable, cette capacité d'ajustement devient une condition critique de survie (Grazzini *et al.*, 2013). Par ailleurs, des études récentes sur les PME montrent que les pressions réglementaires et concurrentielles exacerbent l'importance de cet alignement stratégique (Whittington *et al.*, 2024). Ce constat est renforcé par les recherches menées sur la succession dans les entreprises familiales qui révèlent que les situations de reprise offrent souvent une opportunité de régénération stratégique, particulièrement lorsque les successeurs souhaitent adapter les orientations de l'entreprise à un environnement en mutation rapide (Yezza et Chabaud, 2020). Toutefois, ces dynamiques d'adaptation sont susceptibles de générer des tensions internes, freinant ainsi la capacité d'alignement stratégique (Salvato & Vassolo, 2018). La gestion de ces tensions s'avère donc essentielle pour assurer la transformation stratégique et la pérennité de l'entreprise reprise (Cisneros *et al.* 2022)

L'approche volontariste : modeler un environnement perçu

À l'opposé, l'approche volontariste met en avant la capacité des dirigeants à exercer une influence sur leur environnement par leurs décisions et initiatives stratégiques. Child (1972) soutient que les dirigeants peuvent non seulement réagir aux contraintes environnementales en mobilisant leurs ressources internes, mais aussi agir sur la structuration même de leur environnement par des choix entrepreneuriaux proactifs. Cette perspective souligne le rôle des ressources intangibles et des compétences organisationnelles pour répondre de manière proactive aux fluctuations économiques (Barney, 1991 ; Teece *et al.*, 1997). Contrairement aux actifs tangibles, elles permettent aux repreneurs de développer des stratégies innovantes et différenciées.

Dans une perspective intégrative, la reprise de PME implique une articulation dynamique entre ces deux logiques. D'un côté, les perceptions des repreneurs traduisent une approche volontariste où les dirigeants interprètent et façonnent leur environnement pour orienter leurs choix stratégiques (Child, 1972). De l'autre, le déterminisme souligne que les contraintes environnementales, notamment en cas d'hostilité ou de turbulence, imposent des adaptations structurelles indispensables à la survie de l'entreprise (Burns et Stalker, 1961 ; Pfeffer et Salancik, 1978). Cette dialectique volontarisme-déterminisme est particulièrement saillante dans les contextes de succession, où les repreneurs doivent faire face à des exigences immédiates d'adaptation tout en projetant une nouvelle vision stratégique (Cadieux, 2007 ; Le Breton-Miller *et al.*, 2004). Cette recherche explore ainsi la manière dont les perceptions des repreneurs et leurs choix stratégiques influencent la performance obtenue, en tenant compte de la pluralité des environnements économiques et des profils de dirigeants.

Typologie des environnements et actualisation critique

Afin de mieux comprendre l'influence différenciée de l'environnement économique sur la performance post-reprise, cette recherche mobilise la typologie des environnements proposée par Miller et Friesen (1983), en distinguant trois configurations : dynamique, hétérogène et hostile. Cette typologie, formulée dans les années 1980, conserve sa pertinence et reste une référence structurante dans les travaux relatifs à l'adaptation stratégique des PME (Ferreira *et al.*, 2021 ; Zahra & Covin, 1995). Plusieurs travaux en confirment l'opérationnalité, soit en la mobilisant directement (Wiklund & Shepherd, 2005), soit en s'en inspirant pour élaborer des typologies adaptées aux environnements actuels. Ainsi, sa capacité à structurer les comportements stratégiques selon des profils distinctifs demeure un outil pertinent pour appréhender les dynamiques différenciées de performance post-reprise. Cette stabilité conceptuelle permet en outre une comparabilité longitudinale des résultats. De plus, elle permet d'identifier les principaux défis auxquels les entreprises font face selon la nature de leur environnement perçu. Le tableau 1 suivant en propose une synthèse adaptée au contexte contemporain.

Cette typologie permet d'offrir une lecture différenciée des environnements post-reprise. Elle n'est pas utilisée ici comme un cadre figé, mais plutôt comme un outil d'analyse recontextualisé. En effet, les transformations récentes de l'environnement économique telles que la digitalisation, les mutations sociétales, ou l'internationalisation des chaînes de valeur renforcent ou réorientent certaines des caractéristiques initialement identifiées. L'environnement dynamique s'accélère sous l'effet des technologies numériques ; l'hétérogénéité se complexifie avec la montée en puissance des logiques multiculturelles ou réglementaires ; l'hostilité s'intensifie dans un contexte de rareté des ressources et de montée des incertitudes géopolitiques (Boussaguet & De Freyman, 2018 ; Haddadj *et al.*, 2024). Cette grille d'analyse constitue donc un socle pertinent pour élaborer les hypothèses suivantes.

Développement des hypothèses

Environnement économique et performance des entreprises

Ferreira *et al.* (2021) ont démontré une relation positive entre la performance d'une entreprise et son adaptation à l'environnement économique, ce qui souligne l'importance pour chaque repreneur de procéder à une évaluation précise de cet environnement dans ses différentes dimensions perçues. En s'appuyant sur la typologie de Miller et Friesen (1983), trois configurations spécifiques seront analysées : environnement dynamique, hétérogène et hostile.

Environnement économique dynamique et performance post-reprise

Un environnement perçu comme dynamique se caractérise par l'instabilité des marchés, l'émergence rapide de technologies et une évolution constante des attentes des clients. Ce type d'environnement exige une adaptation rapide et une agilité stratégique qui reposent sur des structures flexibles et des processus innovants (Covin et Slevin, 1991). Les dirigeants qui perçoivent leur environnement économique comme dynamique sont davantage enclins à adopter des stratégies telles que l'innovation ou encore la mise en place de structures organisationnelles flexibles. Ces approches leur permettent de mieux répondre aux évolutions du marché, d'exploiter les opportunités émergentes et d'enregistrer des résultats positifs (Ferreira *et al.*, 2021). Burns et Stalker (1961) soulignent l'importance des structures flexibles pour faire face aux transformations rapides et imprévisibles. Cette flexibilité est particulièrement déterminante pour les PME qui disposent souvent d'un avantage compétitif grâce à leur agilité. Ndione et Haddadj (2025) soulignent que la réactivité des PME peut constituer un levier essentiel de création de valeur, en dépit de leur vulnérabilité accrue face aux perturbations externes. Toutefois, exploiter les opportunités offertes par un environnement économique dynamique nécessite également des ajustements stratégiques constants. Cette réactivité stratégique est essentielle pour naviguer dans un contexte en mutation rapide et tirer parti des opportunités émergentes (Dahlquist et Lehnert, 2022). Une perception précise de l'environnement économique est déterminante pour élaborer des stratégies adaptées. Cette perception influence directement les choix stratégiques des dirigeants qui doivent identifier les opportunités tout en gérant les risques inhérents. La littérature en reprenariat montre que cette capacité d'adaptation est particulièrement critique dans les premiers mois suivant la reprise, lorsque les décisions structurantes doivent être prises rapidement sans connaissance approfondie des routines organisationnelles (Boumedjaoud *et al.*, 2022 ; Meiar & Verstraete, 2021). Ces éléments conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : La perception par un repreneur d'un environnement économique dynamique influence positivement la performance post-reprise des PME.

Environnement économique hétérogène et performance post-reprise

L'hétérogénéité perçue de l'environnement renvoie à une complexité accrue du marché, à la coexistence de normes multiples et à des attentes différenciées des clients. Elle représente à la fois une opportunité stratégique et un défi pour les entreprises. Cette hétérogénéité peut être conçue comme une source de diversification des risques et de stimulation de l'innovation, tout en exigeant une adaptabilité organisationnelle accrue (Teece *et al.*, 2007). Cette diversité exige des dirigeants une capacité d'analyse fine et une adaptation constante pour identifier et exploiter les opportunités qu'elle offre. La manière dont ces décideurs perçoivent cette complexité joue un rôle central car elle oriente leurs priorités stratégiques et leurs actions. Barney (1991) souligne que les dirigeants capables d'appréhender précisément les spécificités de leur environnement sont mieux positionnés pour développer des stratégies adaptées à chaque segment de marché. Ces approches différenciées renforcent l'alignement des actions de l'entreprise avec les attentes variées des clients, ce qui augmente les chances de réussite. À l'inverse, Hambrick et Mason (1984) avertissent qu'une

perception incomplète ou biaisée peut conduire à des erreurs stratégiques comme l'allocation excessive de ressources à des segments peu porteurs ou une réponse inadéquate aux attentes des consommateurs. La perception de l'hétérogénéité influence également la manière dont les entreprises coordonnent et utilisent leurs ressources. Cette dynamique est particulièrement importante dans les PME où les contraintes de ressources amplifient les conséquences des décisions stratégiques (Ndione *et al.*, 2025). Haddadj *et al.* (2024) insistent sur l'importance d'une gestion agile pour relever les défis d'environnements diversifiés. Dans ce contexte, Hmieleski et Ensley (2007) montrent que la capacité des dirigeants à interpréter l'hétérogénéité de leur environnement impacte directement leur performance enregistrée. Covin et Slevin (1991) soulignent également que l'adaptabilité dans des environnements hétérogènes est un levier essentiel pour surmonter les défis et exploiter pleinement les opportunités qu'ils offrent. Les travaux de Thévenard-Puthod et Picard (2015) sur les stratégies de croissance des petites entreprises artisanales confirment cette nécessité d'adaptation segmentée selon le profil du dirigeant et l'interprétation des signaux de marché. Ainsi, l'environnement économique hétérogène ne constitue pas un simple contexte exogène, mais un construit dont la perception par le repreneur joue un rôle déterminant dans les dynamiques d'adaptation. La manière dont les dirigeants interprètent cette diversité structure le cadre d'action stratégique, influençant à la fois l'allocation des ressources, les arbitrages organisationnels ainsi que les orientations de croissance. Cette approche met l'accent sur le caractère subjectif de la lecture environnementale, en soulignant que la performance post-reprise dépend non seulement des caractéristiques objectives de l'environnement, mais aussi de la capacité du repreneur à en saisir la complexité et à y répondre de manière différenciée. C'est dans ce contexte que nous émettons l'hypothèse suivante :

H2 : La perception par un repreneur d'un environnement économique hétérogène a un impact positif sur la performance post-reprise des PME.

Environnement économique hostile et performance post-reprise

Les environnements hostiles dans lesquels les pressions concurrentielles, la raréfaction des ressources, l'instabilité réglementaire ou l'exigence client deviennent menaçantes, représentent des défis majeurs pour les entreprises. Ces contextes imposent une pression constante sur les organisations les obligeant à adopter des stratégies à la fois défensives et innovantes pour maintenir leur viabilité (Covin et Slevin, 1989). Zahra et Covin (1995) mettent en avant le fait que les entreprises ayant une orientation entrepreneuriale élevée tendent à prospérer dans des environnements hostiles grâce à une exploitation proactive des opportunités. L'innovation stratégique apparaît comme un levier clé pour surmonter les obstacles en particulier pour les PME qui sont souvent plus vulnérables en raison de leur marge de manœuvre limitée (Haddadj et D'Andria, 1998). Les PME qui investissent dans des stratégies d'innovation ouverte semblent mieux équipées pour faire face à ces pressions (Chesbrough, 2003). Face à l'hostilité de l'environnement, la capacité managériale du dirigeant joue un rôle central. Jin *et al.* (2022) mettent en évidence l'importance d'une gestion proactive et flexible pour réduire les impacts négatifs de ces environnements sur la performance enregistrée. Miller et Friesen (1983) soulignent que les organisations adaptatives, caractérisées par une structure flexible et un leadership agile obtiennent de meilleurs résultats dans des contextes hostiles. Dans cette optique, Resick *et al.* (2023) insistent sur la nécessité d'un leadership résilient capable de transformer les menaces en opportunités. Dans le cas spécifique des PME reprises, les travaux de Boussaguet et De Freyman (2018) montrent que les environnements hostiles peuvent exacerber les risques de défaillance, en particulier lorsque les capacités de pilotage post-reprise ne sont pas suffisamment anticipées. A la suite de ces développements, nous formulons l'hypothèse suivante :

H3 : La perception par un repreneur d'un environnement économique hostile a un impact négatif sur la performance post-reprise des PME.

Origine du repreneur et performance post-reprise

Le changement de dirigeant au sein d'une entreprise est fréquemment perçu comme une stratégie efficace pour redresser une organisation en difficulté (Hambrick, 1983). La littérature distingue clairement les repreneurs internes (famille, salariés) des repreneurs externes (acteurs en dehors de l'organisation), en soulignant les implications différenciées de leur positionnement initial sur les choix stratégiques post-reprise (Cadieux, 2007 ; Robbie & Wright, 1995 ; Yezza & Chabaud, 2024). Les repreneurs internes bénéficient d'une connaissance approfondie de la PME, incluant les construits sociaux, les événements passés, l'environnement interne et externe de l'entreprise ainsi que les relations avec les parties prenantes (Robbie & Wright, 1995 ; Minichilli *et al.*, 2014). Cette familiarité leur procure un avantage en termes d'efficacité, notamment dans leur capacité à naviguer dans un environnement complexe et à interagir avec les parties prenantes (Anderson et Reeb, 2003). Toutefois, les repreneurs familiaux et les repreneurs salariés diffèrent quant à leur légitimité, leur formation au poste de dirigeant et leur accès aux ressources (Le Breton-Miller *et al.*, 2004 ; Minichilli *et al.*, 2014). Ces distinctions influencent leur capacité à percevoir, interpréter et transformer l'environnement économique post-reprise. Les repreneurs externes, à l'inverse, apportent une perspective nouvelle souvent nécessaire pour revitaliser une entreprise en difficulté. Ils se distinguent par leur capacité à initier des changements stratégiques importants et à modifier l'architecture organisationnelle pour améliorer la rentabilité (Zybura *et al.*, 2021). Toutefois, leur efficacité dépend de leur capacité à dépasser leur déficit initial de connaissances, ce qui peut s'avérer particulièrement critique dans les environnements hostiles (Boussaguet et Grima, 2015). De ces analyses découle l'hypothèse suivante :

H4 : L'origine du repreneur (interne vs. externe) modère la relation entre la perception de l'environnement économique et la performance post-reprise.

Méthodologie

Choix de la méthodologie et échantillonnage

Afin de constituer notre échantillon, nous avons entrepris des démarches en contactant 20 chambres de commerce et d'industrie (CCI territoriales) en janvier 2019, nous avons reçu des réponses de 17 chambres de commerce dont 11 ont confirmé la possibilité de nous communiquer des informations sur des PME reprises. Nous nous sommes procuré ainsi des listes de PME ayant fait l'objet de reprise. Nous nous sommes entretenus par téléphone avec plus de 150 dirigeants pour leur expliquer l'objet de notre travail et la possibilité de répondre à un questionnaire. Dans la mesure où il est compliqué de voir l'impact des décisions stratégiques sur une courte période, nous avons uniquement conservé dans notre échantillon les dirigeants ayant repris une PME depuis deux ans au moins (De Freyman *et al.*, 2024). De plus, seuls les repreneurs ayant accepté de participer à notre étude ont ultérieurement été sollicités pour répondre à notre questionnaire afin d'éviter d'éventuels biais dans les réponses. C'est ainsi qu'un questionnaire a été administré en 2019 par voie postale à 90 dirigeants réceptifs à notre étude.

Afin d'arriver à ce taux très important de répondant (100 %), la lettre d'envoi a été personnalisée tout en garantissant l'anonymat aux répondants, les chercheurs se sont engagés à envoyer un résumé des résultats aux répondants et enfin plusieurs relances ont été réalisées. Ces PME ne sont ni cotées en bourse et ne font pas partie d'un groupe. Elles évoluent dans les activités manufacturières, de services, de construction et de transport. L'échantillon est composé de 69 repreneurs internes, 21 repreneurs externes. Nous avons 50 micro-entreprises (55,56 %), 29 petites entreprises (32,22 %) et 11 entreprises de taille moyenne (12,22 %). La moyenne des années de reprise observées dans notre échantillon est d'environ 2014. La reprise la plus ancienne remonte à 1999 tandis que la plus récente date de 2016. Dans cette recherche, la phase post-reprise est définie comme la période durant laquelle le repreneur, toujours en

fonction, continue à influencer la performance de l'entreprise reprise. En cohérence avec De Freyman et Richomme-Huet (2012), cette phase peut s'étendre au-delà des premières années suivant la reprise, la stabilisation managériale des PME étant souvent un processus progressif. Ainsi, nous considérons que, tant que le repreneur demeure en poste, l'entreprise se situe dans une phase de gestion post-reprise au sens large. Afin d'établir l'existence d'un lien entre la perception de l'environnement économique par le repreneur et la performance post-reprise, nous avons opté pour un positionnement quantitatif. L'approche PLS-SEM (modélisation par équations structurelles utilisant les moindres carrés partiels) a été privilégiée par rapport à des régressions linéaires classiques pour plusieurs raisons. D'une part, la méthode PLS-SEM est particulièrement adaptée aux échantillons de taille modérée, comme celui de cette étude (90 répondants) et permet de modéliser des relations complexes entre variables latentes. Contrairement aux régressions linéaires qui supposent des relations unidirectionnelles et des variables observables, PLS-SEM permet d'explorer les relations entre variables latentes (telles que les typologies d'environnement perçues par les repreneurs) tout en prenant en compte les relations structurelles entre ces variables. Le tableau 2 ci-dessous vous donne un descriptif de notre échantillon.

Le questionnaire (cf. annexe) est composé de deux parties (1e Environnement ; 2e Performance post-reprise). L'utilisation de l'analyse en composantes principales (ACP) sur les éléments liés à l'environnement est justifiée par son aptitude à réduire la dimensionnalité des données complexes tout en préservant l'essentiel de la variance. L'élaboration de cette typologie nous permet aussi de confirmer ou d'infirmer la typologie (dynamique, hétérogène, hostile) développée par Miller et Friesen (1983) dans leurs étude. L'échelle de mesure utilisée dans le cadre de cette étude est d'origine anglo-saxonne mais elle a été validée dans le contexte francophone (Besson et Haddadj, 2005). Par conséquent, avant d'utiliser une typologie, notre étude présente l'avantage de la vérifier avant de tester les hypothèses. Le logiciel R est particulièrement adapté pour cette étape de réduction dimensionnelle car il offre une flexibilité dans l'interprétation des résultats et permet d'éviter les corrélations excessives entre les variables. Ensuite, l'impact de chaque typologie, potentiellement mise en évidence par l'ACP sur la performance post-reprise est analysé à l'aide de SmartPLS4. Nous avons choisi le logiciel R pour l'ACP en raison de sa précision et de sa flexibilité dans l'exploration des données multidimensionnelles. Il permet d'effectuer le test de Kaiser-Meyer-Olkin ou le test de sphéricité de Bartlett contrairement à l'approche SmartPLS. Celui-ci en revanche est plus adapté pour des échantillon de petites tailles. La combinaison des deux outils assure ainsi une plus grande robustesse méthodologique.

Choix et mesures des variables

L'indisponibilité des indicateurs ou leur manque de fiabilité, nous pousse à utiliser un questionnaire pour évaluer les perceptions des dirigeants sur leur environnement économique, de même que la performance enregistrée depuis leur arrivée. Plus précisément, les indicateurs standards utilisés dans les études macroéconomiques ou sectorielles ne sont en général pas adaptés pour saisir les nuances des perceptions subjectives des repreneurs concernant l'environnement économique. Ces études se concentrent généralement sur des données agrégées ou des moyennes sectorielles, sans tenir compte des expériences individuelles des dirigeants ou de la nature spécifique de la reprise d'une PME. Par conséquent, un questionnaire permet d'obtenir des données précises et contextualisées, centrées sur les ressentis et jugements des repreneurs eux-mêmes, tout en compensant l'absence de bases de données exhaustives sur ces perceptions. L'échelle de mesure de la perception de l'environnement économique est une adaptation des travaux de Besson et Haddadj (2005). Ces derniers ont utilisé, testé et validé l'échelle de mesure de Miller et Friesen (1983) portant sur l'environnement au cas des PME françaises. Plus précisément, cette échelle comporte des items mesurés sur une échelle de type Likert à 7 points (allant de pas du tout d'accord " (1) à « tout à fait d'accord » (7)). Nous avons posé aux repreneurs la question suivante : « **De quelle façon pourriez-vous décrire l'environnement économique de votre entreprise depuis la reprise ?** » La performance post-reprise a été mesurée à l'aide d'une échelle de type Likert à sept points, allant de 1 (« très fortement inférieure à la moyenne ») à 7 (« très

fortement supérieure à la moyenne »). Les repreneurs ont été invités à répondre à la question suivante : « **De quelle manière se positionne votre entreprise par rapport à vos concurrents les plus proches dans votre secteur d'activité depuis la reprise ?** ». Ce type de mesure subjective, fondée sur la perception du dirigeant, est couramment mobilisé dans la littérature sur la performance des PME (Andersén & Samuelsson, 2016). Plus largement, des travaux portant sur la performance organisationnelle (Ngo & O'Cass, 2012) confirment la validité et la fiabilité de cette approche basée sur une échelle de Likert à sept points. Plus récemment, des recherches francophones (De Freyman *et al.*, 2024 ; Haddadj *et al.*, 2024) ont également adopté cette approche perceptuelle pour évaluer la performance post-reprise, confirmant sa pertinence dans le contexte des PME reprises. Nous avons aussi demandé aux dirigeants de préciser leur origine. L'origine prend la valeur 1 si la reprise est interne et la valeur 2 si la reprise est externe. Une reprise interne pourrait présenter des dynamiques relationnelles et organisationnelles différentes qui ne sont pas présentes dans une reprise externe.

Enfin, nous avons introduit la taille de l'entreprise comme variable de contrôle, car celle-ci peut affecter la complexité et la dynamique de l'intégration d'un nouveau dirigeant, notamment dans le cadre d'une reprise (Deschamps, 2003). La taille de l'entreprise influence non seulement la structure organisationnelle, mais aussi la réactivité aux changements stratégiques, les ressources disponibles et les pratiques de gestion (Ndione et Haddadj, 2025). Elle prend la valeur 1 si le nombre de salariés est inférieur à 10 ; la valeur 2 si le nombre de salariés est de 10 à 50 ; la valeur 3 si le nombre de salariés est supérieur à 50.

Résultats

Résultats de l'analyse en composante principale

L'ACP est réalisée sur 13 variables évaluant la perception de l'environnement économique par les repreneurs. Avant de procéder à cette analyse, nous avons vérifié si nos données étaient factorisables à l'aide du test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,618, supérieur à 0,5) et du test de sphéricité de Bartlett ($\chi^2 = 573,587$; $p < 0,001$). Pour assurer la fiabilité de notre échelle de mesure, nous avons calculé l'alpha de Cronbach, qui a dépassé le seuil minimum acceptable de 0,7. Enfin, nous avons appliqué la rotation Varimax pour éviter les corrélations entre les composantes et simplifier l'interprétation et la cohérence des facteurs extraits (Belvaux, 2004). L'analyse fait apparaître trois classes ou types d'environnements que nous qualifierons également d'environnement hétérogène, hostile et dynamique à l'instar de Miller et Friesen (1983). Dès lors, il devient intéressant de voir l'impact de chaque type d'environnement perçu par les dirigeants sur la performance qu'ils enregistrent.

Présentation de notre modèle de régression et résultats

La méthode de modélisation du chemin des moindres carrés (PLS), également connue sous le nom de modélisation par équations structurelles PLS (PLS-SEM), a été développée par Wold (1982). Nous avons commencé par construire notre modèle en introduisant les variables réflexives dans les 4 variables latentes comme le montre la figure 1.

Les relations entre les variables explicatives ont été évaluées et expliquées en sélectionnant un schéma de mesure « chemin » comme modèle de pondération structurale. Ce dernier fournit la valeur de R^2 la plus élevée. Le nombre maximal d'itérations est de 300 sur l'algorithme. Un Bootstrap a été réalisé pour vérifier la significativité des variables. Le Bootstrap BCA a été choisi (*bias corrected and accelerated method*) avec un échantillon de 5 000 et un seuil de signification de 5 %. Nous avons également vérifié la validité discriminante en comparant la racine carrée de la Variance Moyenne Extraite (AVE) pour chaque variable latente à la corrélation entre les facteurs. Si les corrélations entre les facteurs sont inférieures à la racine carrée de l'AVE, il y a une validité discriminante. Les résultats (cf. tableau 4)

montrent que la perception de l'environnement explique à hauteur de 20.5 % la performance post-reprise au sein des PME françaises. Les variances moyennes extraites (AVE) sont supérieures à 0,5 et les coefficients Alpha de Cronbach et la fiabilité composite sont au moins supérieures à 0,7. De plus, la validité discriminée est vérifiée. Par conséquent, les résultats respectent les critères de recherche (Ramli *et al.*, 2018).

Les critères HTMT (cf. tableau 5) montrent des relations positives et significatives entre les différentes variables étudiées. Ces relations sont déterminées à partir des coefficients d'échantillon original (O) et des intervalles de confiance à 5 % et 95 %, obtenus via le *bootstrapping*. Les relations identifiées dans ces résultats indiquent des corrélations significatives entre les dimensions étudiées. Les plus fortes corrélations sont observées entre Performance et Hostile (O=0.392) ainsi qu'entre Performance et Hétérogène (O=0.249).

Nos résultats (cf. tableau 6) font ressortir le fait que lorsque l'environnement perçu est hétérogène, cela influence positivement et significativement la performance post-reprise. Un environnement dynamique n'a pas d'incidence significatif sur la performance post-reprise. En revanche, lorsque l'environnement est perçu comme étant hostile, la performance post-reprise baisse.

Une analyse multigroupes (MGA) (cf. tableau 7) a été effectuée pour vérifier les points de convergence ou de divergence entre les repreneurs internes et externes. Pour rappel, l'analyse multigroupes permet de déterminer si des groupes de données prédéfinis présentent des différences significatives dans les estimations des paramètres spécifiques à leur groupe (Sarstedt *et al.*, 2011). Dans le cadre d'une reprise en externe, un environnement hétérogène agit positivement et significativement sur la performance post-reprise alors qu'un environnement hostile agit négativement et de manière significative sur la performance post-reprise. Toutefois, un environnement dynamique semble sans incidence significative sur la performance post-reprise. En revanche, cet environnement dynamique agit significativement et positivement dans le cas d'une reprise interne. Toutefois, un environnement hétérogène ou hostile semble sans incidence significative sur la performance. Il convient de signaler que la variable de contrôle est sans incidence significative sur la performance de l'entreprise que la reprise soit interne ou externe. Les résultats montrent aussi que le modèle exprime à hauteur de 25.5 % la performance enregistrée par les repreneurs externes et de 46.4 % s'agissant des repreneurs internes. Ainsi, notre modèle semble mieux adapté pour expliquer la performance des PME reprises par des repreneurs internes.

Discussions des résultats

Cette recherche confirme que la perception de l'environnement économique par le repreneur constitue une variable explicative majeure de la performance post-reprise. En distinguant les perceptions dynamiques, hétérogènes et hostiles, cette étude reprend et actualise la typologie de Miller et Friesen (1983) dans un contexte rarement exploré qui est celui de la reprise de PME. Nos résultats apportent une contribution originale à la littérature en soulignant que les effets de l'environnement perçu dépendent de l'origine du repreneur. Ce croisement permet de proposer une typologie interprétative structurée selon deux dimensions : le profil du repreneur (interne vs. externe) et le type d'environnement perçu (dynamique, hétérogène, hostile). Cette grille d'analyse croisée, peu mobilisée jusqu'ici dans les travaux sur le repreneuriat, permet d'approfondir la compréhension des mécanismes à l'œuvre et d'éclairer les écarts de performance observés post-reprise.

Nos résultats montrent qu'un environnement perçu comme dynamique ne produit pas d'effet significatif sur la performance post-reprise de manière générale. Ce résultat, a priori contre-intuitif, s'explique par les limites d'agilité structurelle propres aux PME, souvent insuffisamment outillées pour s'adapter aux transformations rapides (Leppänen *et al.*, 2023).

De même, Song *et al.* (2022) soulignent que l'incapacité à anticiper et à intégrer efficacement les changements dans un environnement évolutif peut neutraliser les bénéfices attendus. Une analyse plus fine montre que les repreneurs internes savent profiter de ce type d'environnement contrairement aux repreneurs externe. Ces derniers ne disposent pas toujours d'une connaissance suffisante des routines et ressources mobilisables (Cadieux, 2007 ; Chabaud *et al.*, 2021). Dans ce contexte, les repreneurs externes peuvent être tiraillés entre la nécessité de continuité pour rassurer les parties prenantes (Yezza & Chabaud, 2020) et la volonté d'introduire des changements. Ils peuvent hésiter à investir pleinement les opportunités offertes par un environnement en transformation contrairement aux repreneurs internes (Cadieux, 2007).

À l'inverse, un environnement perçu comme hétérogène est associé à une performance accrue, notamment lorsque le repreneur est externe. Ce résultat est cohérent avec les observations de Ferreira *et al.* (2021), mais il complète les travaux antérieurs en soulignant le rôle différenciateur du profil du repreneur. Les repreneurs externes, moins liés aux routines internes, peuvent mobiliser des approches plus différenciées et questionner les pratiques établies (Zybura *et al.*, 2021 ; Boumedjaoud *et al.*, 2022). Cette flexibilité cognitive leur permet de mieux naviguer dans des environnements complexes, ce qui pourrait expliquer leur performance supérieure dans des contextes perçus comme hétérogènes. Ce résultat suggère que dans certains cas, l'externalité du regard stratégique constitue un levier d'adaptation (Meiar & Verstraete, 2021). Les environnements perçus comme hostiles sont systématiquement associés à une dégradation de la performance, en particulier lorsqu'ils sont couplés à un profil de repreneur externe. Cela corrobore les travaux de Resick *et al.* (2023) et de Hannan et Freeman (1977), qui insistent sur la réduction des marges de manœuvre stratégique en contexte contraint.

Les repreneurs externes semblent particulièrement vulnérables dans ce type de contexte. Leur déficit initial de connaissance, conjugué à une légitimité encore fragile auprès des parties prenantes internes, limite leur capacité à réagir efficacement (De Freyman *et al.*, 2021 ; Boussaguet & Grima, 2015). La reprise en contexte hostile accentue ainsi les asymétries informationnelles et relationnelles entre le dirigeant et l'organisation (Yezza & Chabaud, 2020), limitant d'autant plus les capacités d'action stratégique. Cela confirme les travaux de Sarfraz *et al.* (2020) qui soulignent que les changements managériaux en contexte turbulent aggravent le risque de contre-performance. Ces résultats entrent également en résonance avec les travaux de Boussaguet et De Freyman (2018), qui identifient dans les reprises externes certaines trajectoires typiques de défaillance liées à un déficit de légitimité et à une mauvaise lecture du contexte stratégique. Ainsi, la reprise externe en contexte hostile constitue un cas où les fragilités structurelles de la PME, les asymétries relationnelles et l'intensité du changement convergent pour créer une configuration à haut risque. Cette vulnérabilité appelle à repenser l'accompagnement stratégique de ces repreneurs, en particulier sur les volets de la légitimation et de la connaissance approfondie du secteur avant la prise de fonction.

L'origine du repreneur constitue un modérateur central de la relation entre perception de l'environnement et performance post-reprise. Contrairement aux repreneurs externes, les repreneurs internes bénéficient d'une connaissance fine des ressources humaines, des contraintes internes et des jeux de pouvoir, ce qui constitue un avantage dans les environnements dynamiques ou hostiles (Aubry & Wolff, 2016 ; Cadieux, 2007). Cette difficulté à mobiliser l'intelligence collective pour les repreneurs externe peut affaiblir la dynamique de transformation et retarder la mise en œuvre des adaptations nécessaires (De Freyman *et al.*, 2021 ; Boussaguet & Grima, 2015). En revanche, lorsque l'environnement est perçu comme hétérogène, ce sont les repreneurs externes qui performant mieux, probablement en raison d'un effet de rupture stratégique permettant une reconfiguration du business model (Grazzini *et al.*, 2013 ; Thevenard-Puthod *et al.*, 2014). Cette interaction croisée met en lumière la complexité des logiques de performance post-reprise, et justifie une lecture combinée de l'environnement économique et de l'origine du repreneur pour assurer la pérennité des activités entrepreneuriales post-reprises.

Conclusion

Cette recherche a mis en évidence l'impact de la perception de l'environnement économique du dirigeant sur la performance post-reprise. Nos résultats font apparaître, conformément à la revue de la littérature, que l'environnement perçu par les repreneurs influence dans certains cas la performance enregistrée par les entreprises. Les effets varient significativement selon l'origine du repreneur, ce qui confirme la nécessité d'une lecture croisée des dimensions cognitives et contextuelles de la reprise.

Les résultats de l'analyse multigroupe révèlent des effets contrastés selon les combinaisons entre types d'environnement perçus et origine du repreneur. Dans un environnement perçu comme dynamique, les repreneurs internes obtiennent une performance supérieure, tandis que dans un environnement perçu comme hostile, les repreneurs externes rencontrent des difficultés significatives. À l'inverse, ces derniers semblent mieux s'adapter aux environnements hétérogènes.

Du point de vue théorique, nos résultats enrichissent les approches classiques tout en offrant de nouvelles perspectives sur le rôle de la perception de l'environnement et des capacités des repreneurs dans la performance post-reprise des PME. Ils approfondissent l'articulation entre les logiques déterministes et volontaristes dans les processus de reprise.

Plus spécifiquement, cette recherche souligne que les effets de l'environnement perçus sur la performance post-reprise prennent une intensité particulière dans le contexte spécifique de la reprise d'entreprise. Contrairement à la création ou à une prise de poste en management classique, la reprise implique d'hériter d'une organisation avec ses routines, ses réseaux, et ses équilibres internes préexistants. Cette situation limite les marges de manœuvre immédiates du repreneur et amplifie la difficulté d'adaptation stratégique face aux contraintes ou opportunités environnementales. Les résultats montrent ainsi que la perception de l'environnement n'agit pas dans un vide décisionnel, mais interagit avec les dynamiques d'appropriation, de légitimation et d'intégration du repreneur au sein de la structure reprise.

L'effet positif d'un environnement perçu comme hétérogène renforce la lecture volontariste de l'action stratégique, tandis que l'effet négatif associé à un environnement hostile reflète les limites imposées par des contraintes structurelles difficilement contournables. Ils soulignent l'importance des ressources intangibles et des processus cognitifs dans la gestion stratégique des PME reprises.

Du point de vue managérial, cette recherche met en lumière l'importance d'une meilleure prise en compte des perceptions environnementales dans les processus d'accompagnement des repreneurs. En particulier, nos résultats suggèrent que les repreneurs externes intervenant dans un environnement perçu comme hostile gagneraient à bénéficier d'un accompagnement renforcé, ciblé sur l'interprétation du contexte et sur l'intégration aux dynamiques internes de l'organisation. Par ailleurs, une sensibilisation plus fine à la manière dont les représentations subjectives de l'environnement influencent les décisions stratégiques pourrait constituer un levier pour améliorer la pertinence des choix opérés post-reprise. Dans cette perspective, les dispositifs de tutorat ou de mentorat tels que ceux analysés par Thévenard-Puthod *et al.*, (2014) pourraient être mobilisés pour renforcer la légitimité du repreneur, faciliter l'interprétation stratégique de l'environnement, et limiter l'isolement managérial.

Cette étude ouvre ainsi la voie à un renouvellement des pratiques d'accompagnement et de formation, en insistant moins sur des outils standardisés d'analyse stratégique que sur la capacité des repreneurs à lire, interpréter et ajuster leur perception de l'environnement à la réalité organisationnelle. Elle suggère également l'intérêt d'approches différenciées et adaptées au profil du repreneur. Les travaux de Boussaguet (2008) montrent que la prise de fonction des repreneurs peut être facilitée par des dispositifs spécifiques d'intégration, qui mériteraient d'être adaptés selon les types d'environnement perçus.

Cette recherche souffre de plusieurs limites. Le recours à un questionnaire ponctuel apporte une vision instantanée des attitudes et perceptions des repreneurs à un moment donné, mais ne permet pas de saisir l'évolution de ces perceptions au fil du temps. Cela soulève une limite importante dans notre dispositif méthodologique, notamment concernant la temporalité de la perception de l'environnement par les repreneurs. Par ailleurs, le recours exclusif à des méthodes quantitatives peut parfois omettre les nuances et la profondeur des perceptions individuelles (Thiétart, 2003). Une approche longitudinale et qualitative, articulant entretiens semi-directifs et journaux de bord, permettrait de mieux comprendre les mécanismes de construction de ces perceptions et leurs effets différenciés selon les contextes.

Il convient de souligner une autre limite méthodologique liée à la mobilisation de la typologie de Miller et Friesen (1983), qui distingue les environnements dynamiques, hétérogènes et hostiles. Des auteurs ont relevé que ces dimensions tendent à se recouper, rendant parfois leur distinction conceptuelle artificielle (Le Roy *et al.*, 2025). En effet, un environnement très hétérogène est souvent instable, tandis qu'un environnement dynamique peut être perçu comme hostile en raison des exigences d'adaptation qu'il induit (Le Roy *et al.*, 2025). Par ailleurs, une partie de la littérature contemporaine propose de dépasser ce modèle dualiste au profit d'une lecture intégrative des environnements, telle que la grille VUCA, où complexité, incertitude, volatilité et ambiguïté ne sont plus des catégories distinctes mais des qualités souvent entremêlées (Le Roy *et al.*, 2025 ; Hdayed et Trébucq, 2025). Enfin, Miller (1987) suggère de considérer les dimensions d'hétérogénéité, de dynamisme et d'hostilité non comme des types d'environnement figés mais comme des axes orthogonaux pouvant se combiner en configurations stratégiques intégrées, ce qui invite à davantage de nuance dans l'interprétation des résultats. Ainsi, cette approche pourrait enrichir l'analyse des environnements entrepreneuriaux et ouvrir la voie à des modélisations plus complexes et opérationnelles.

Il conviendrait également de mieux distinguer les logiques de reprise externe des processus de succession familiale, dans lesquels les enjeux affectifs, les rôles du prédécesseur et la continuité des valeurs modifient profondément les dynamiques de perception. Les travaux de Le Breton-Miller *et al.* (2004) offrent un cadre utile pour explorer cette perspective, trop peu prise en compte dans notre étude.

Il paraît également nécessaire d'explorer l'effet des styles de prise de décision stratégique adoptés par les nouveaux dirigeants, en lien avec leur origine (interne, salarié, familial, externe) et le type d'environnement perçu. Dans cette perspective, l'étude des modes d'interaction entre repreneur et prédécesseur pourrait offrir un cadre d'analyse particulièrement fécond pour comprendre les dynamiques de transmission. Cadieux (2007), par exemple, distingue plusieurs rôles du cédant qui influencent fortement l'autonomie décisionnelle du successeur. Enfin, une piste complémentaire réside dans l'étude des dissonances entre les perceptions des repreneurs et celles des parties prenantes internes, afin de mieux comprendre les sources de friction ou de synergie dans les trajectoires post-reprise.

Références

- Andersén, J., & Samuelsson, J. (2016). Resource organization and firm performance: How entrepreneurial orientation and management accounting influence the profitability of growing and non-growing SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 466-484. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0250>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 3. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Aubry, C., Wolff, D. (2016). La transmission d'entreprise : Un objet d'étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie. *Vie & Sciences de l'entreprise*, 201(1), 32-50. <https://doi.org/10.3917/vse.201.0032>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700>

- Belvaux, B. (2004). *Recherche d'information et achat dans un environnement multi-canal. Le cas du "click and mortar"* (Doctoral dissertation, Université de Bourgogne).
- Besson, D., et Haddadj, S. (2005). Adaptation internationale des échelles de mesure : Application à la mesure de l'environnement de l'entreprise. *Management international*, 9(2), 2.
- Boumedjaoud, D., Messeghem, K., & Khedhaouria, A. (2022). Do external successors influence the entrepreneurial orientation of small businesses? The roles of self-efficacy, creativity, and entrepreneurial alertness. *Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, 21(4), 95-127. <https://doi.org/10.3917/entre.pr.0044>
- Boussaguet, S., et De Freyman, J. (2018). Les voies d'entrée en défaillance des reprises externes de PME. *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 3-4. <https://doi.org/10.7202/1054419ar>
- Boussaguet, S. (2008). Prise de fonction d'un repreneur de PME : repérage de conditions de facilitation et d'activation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1), 39–61. <https://doi.org/10.3917/entre.071.0039>
- BPCE. (2023). *Rapport sur la transmission des entreprises familiales en France*. Banque Populaire Caisse d'Epargne.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95–109. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00089.x>
- Cadieux, L., Lecorne, V., Gratton, P., et Grenier, J. (2020). *Génération repreneurs, Pérenniser le Québec inc.*
- Chabaud, D., Hannachi, M., et Yezza, H. (2021). Succession and Strategic Renewal in a French Family Firm. In *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship*, Taylor&Francis, p. 99-113.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Cisneros, L., Deschamps, B., Chirita, G. M., & Geindre, S. (2022). Successful family firm succession: Transferring external social capital to a shared-leadership team of siblings. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100467. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100467>
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environment," *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice* (Fall), pp. 7-25. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Dahlquist, S., & Lehnert, K. (2022). Strategic Orientation: Market Changer or Market Defender? *American Marketing Journal*, 57(4), 234–245. <https://doi.org/10.1177/02761467221134024>
- De Freyman, J., & Richomme-Huet, K. (2012). Le phénomène successoral. *Entreprendre & innover*, 14(2), 9-19. <https://doi.org/10.3917/entin.014.0009>
- De Freyman, J., Haddadj, S., & Ndione, M. (2024). L'impact des orientations stratégiques des repreneurs sur la performance financière postreprise des PME. *Revue internationale PME*, 37(1), 77-97. <https://doi.org/10.7202/1111061ar>
- De Freyman, J., & Boussaguet, S. (2022). *Repreneuriat x Pandémie : Etat de santé de la reprise des TPE/PME face au Covid-19* [Rapport national pour le CRA].
- De Freyman, J., Boussaguet, S., & Cullière, O. (2021). Essai de conceptualisation de la légitimité du repreneur externe de PME: *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 20(4), 4. <https://doi.org/10.3917/entre1.pr.0009>
- Deschamps, B. (2003). Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : Premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat: *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 2(1), 1. <https://doi.org/10.3917/entre.021.0059>

- Ndione, M. et Haddadj, S. (2025). Parties prenantes et performance post-succession au sein des PME françaises : l'impact de la structure du capital, de l'origine et de l'expérience du dirigeant. *Vie & sciences de l'entreprise*, 225(2), 151-171. <https://doi.org/10.3917/vse.225.0151>.
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Kraus, S., & McDowell, W. C. (2021). Moderating influences on the entrepreneurial orientation-business performance relationship in SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(4), 4. <https://doi.org/10.1177/14657503211018109>
- Georgakakis, D., & Buyl, T. (2020). Guardians of the previous regime : Post-CEO succession factional subgroups and firm performance. *Long Range Planning*, 53(3), 3. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101971>
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>
- Grazzini, F., Boissin, J.-P., & Arrègle, J.-L. (2013). *Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition ou de reprise de PME*. *M@n@gement*, 16(1), 49-87. <https://doi.org/10.3917/mana.161.0049>
- Haddadj, S., Ndiaye, B. & Ndione, M. (2024). Performance post-succession et pratiques d'innovation dans les PME françaises : impact de l'origine, de l'expérience du nouveau dirigeant et de la structure du capital. *Innovations*, 73, 215-242. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0155>
- Haddadj, S., & 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.*, 11(4), 4. <https://doi.org/10.7202/1009051ar>
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management journal*, 26(1), 5-26. <https://doi.org/10.5465/256132>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Haveman, H. A., & Khaire, M. V. (2004). Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of business venturing*, 19(3), 437-463. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00039-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00039-9)
- Hdayed, Y., & Trébucq, S. (2025). Vers une prospective stratégique centrée sur l'écosystème de l'entreprise : élaboration d'un modèle théorique ancré dans les faits. *Recherches en Sciences de Gestion*, 166(1), 39-69 <https://doi.org/10.3917/resq.167.0039>
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(7), 865-889. <https://doi.org/10.1002/job.479>
- INSEE. (2023). *Les entreprises en France*. Institut national de la statistique et des études économiques.
- Jin, G., Jiang, Q., & Liu, X. (2022). Customer concentration, managerial ability, and corporate performance. *Frontiers in psychology*, 12, 814646. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.814646>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>

- Leppänen, P., George, G., & Alexy, O. (2023). When Do Novel Business Models Lead to High Performance? A Configurational Approach to Value Drivers, Competitive Strategy, and Firm Environment. *Academy of Management Journal*, 66(1), 1. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0969>
- Le Roy, J., Meier, O., & Paquier, M.-C. (2025). Redefining employee performance in a VUCA World : Constructing a new typology Positive deviant behavior. *GRH*, 54(1), 11-37. <https://doi.org/10.3917/grh.054.0011>
- Li, H. (2019). Leadership succession and the performance of nonprofit organizations : A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(3), 3. <https://doi.org/10.1002/nml.21339>
- Meiar, A., & Verstraete, T. (2021). Les écarts de représentation du Business Model de l'entreprise transmise : recherche exploratoire auprès de trois binômes de cédants-repreneurs. *Management international*, 25(2), 116–130. <https://doi.org/10.7202/1077438ar>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment : The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 3. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55–76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080106>
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, 18(4), 513-531. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. D. (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179. <https://doi.org/10.1111/joms.12095>
- Ndione, M., Haddadj, S., & Bah, T. (2025). Les changements stratégiques post-succession au sein des PME françaises non cotées: Une proposition de typologie à partir de l'origine du successeur. *Finance Contrôle Stratégie*, 27(3). <https://doi.org/10.4000/13ieq>
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of product innovation management*, 29(5), 861-877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Ramli, N. A., Latan, H., & Nartea, G. V. (2018). Why Should PLS-SEM Be Used Rather Than Regression ? Evidence from the Capital Structure Perspective. In N. K. Avkiran & C. M. Ringle (Éds.), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling : Recent Advances in Banking and Finance* (p. 171-209). Springer International Publishing.
- Resick, C. J., Nadkarni, S., Chu, J., Chen, J., Lien, W., Margolis, J. A., & Shao, P. (2023). I Did It My Way : CEO Core Self-Evaluations and the Environmental Contingencies on Firm Risk-Taking Strategies. *Journal of Management Studies*, 60(5), 5. <https://doi.org/10.1111/joms.12872>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance : Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Robbie, K., & Wright, M. (1995). Managerial and ownership succession and corporate restructuring: The case of management buy-ins. *Journal of Management Studies*, 32(4), 527-549. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00787.x>
- Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 39(6), 1728-1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2703>

- Sarfraz, M., Shah, S. G. M., Fareed, Z., & Shahzad, F. (2020). Demonstrating the interconnection of hierarchical order disturbances in CEO succession with corporate social responsibility and environmental sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 6. <https://doi.org/10.1002/csr.2014>
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multigroup Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling : Alternative Methods and Empirical Results. In M. Sarstedt, M. Schwaiger, & C. R. Taylor (Éds.), *Measurement and Research Methods in International Marketing* (Vol. 22, p. 195-218). Emerald Group Publishing Limited.
- Scholes, L., Wright, M., Westhead, P., & Bruining, H. (2010). Strategic changes in family firms post management buyout: Ownership and governance issues. *International small business journal*, 28(5), 505-521. <https://doi.org/10.1177/0266242610370390>
- Song, S., Zhou, L., Sindakis, S., Aggarwal, S., & Chen, C. (2022). The Impact of Intergenerational Succession Intention on Family Firm's Innovation Strategy: Evidence from China. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01078-8>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Thévenard-Puthod, C., & Picard, C. (2015). Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant. *Revue internationale PME*, 28(3), 139-169. <https://doi.org/10.7202/1035413ar>
- Thevenard-Puthod, C., Picard, C., & Chollet, B. (2014). Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. *Management international*, 18(4), 80-96. <https://doi.org/10.7202/1026030ar>
- Thiétart, R. A. (2003). *Méthodes de recherche en management* (Dunod).
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2011). *Exploring strategy*. London, UK: Financial Times Prentice Hall.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Wold, H. (1982). Soft modeling: the basic design and some extensions. *Systems under indirect observation, Part II*, 2, 36-37.
- Yezza, H., & Chabaud, D. (2024). Beyond entrepreneurial failure: Framing failure in the context of family business succession. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 41(4), 492-507 <https://doi.org/10.1002/cjas.1735>
- Yezza, H., & Chabaud, D. (2020). *Tu quoque mi fili ! Comment faire accepter la régénération stratégique lors d'une succession familiale ?* *Entreprendre & Innover*, n°44(1), 1. <https://doi.org/10.3917/entin.044.0008>
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)
- Zybura, N., Müller, B., & Gottschalk, S. (2021). Innovation Activities after CEO Succession in Family Firms : A Longitudinal Perspective. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.14817abstract>

Figure 1. Schéma d'analyse

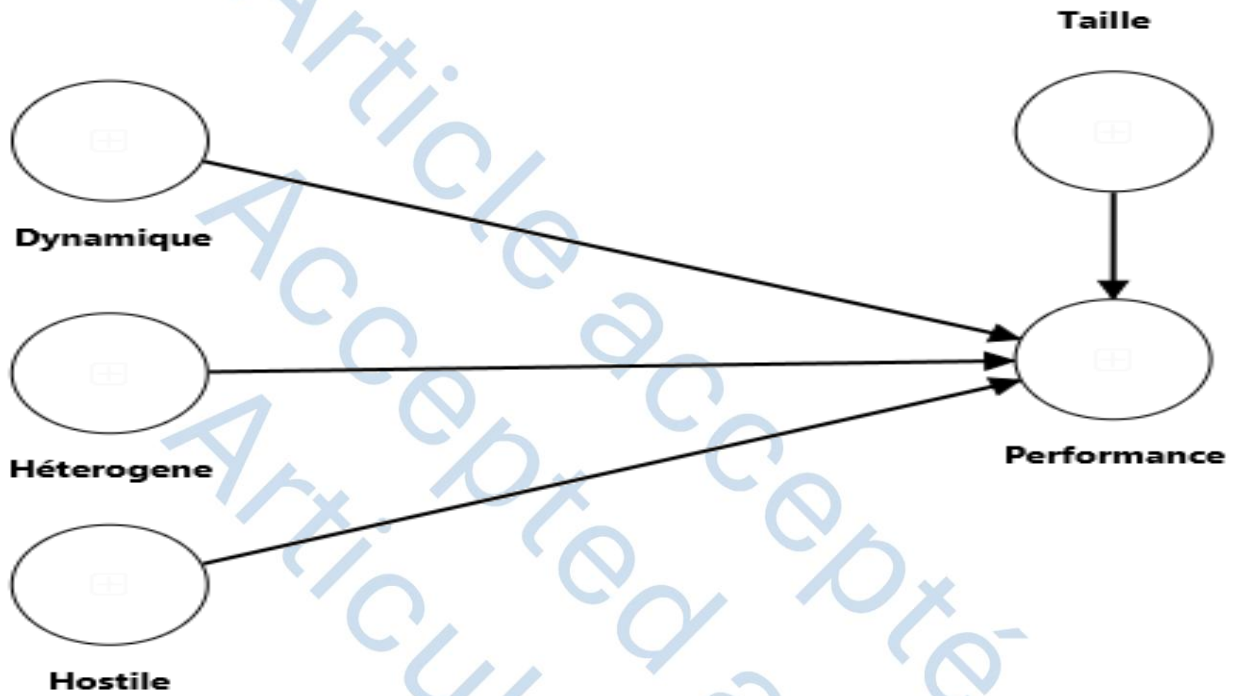


Tableau 1. Typologie des environnements organisationnels (Miller & Friesen, 1983) – Adapté

Type d'environnement	Définition synthétique	Caractéristiques principales	Exemples d'impacts sur les PME
Dynamique	Changement rapide et imprévisible	Volatilité technologique ; évolution rapide des préférences clients ; incertitude réglementaire	Nécessite agilité stratégique, innovation continue, prise de risque
Hétérogène	Diversité des segments de marché, besoins variés des clients et pluralité des règles concurrentielles	Multiplicité des acteurs, des attentes et des normes ; segmentation accrue	Nécessite différenciation stratégique, adaptation locale, complexité décisionnelle
Hostile	Pression externe forte perçue comme menaçante	Concurrence intense, marges réduites, raréfaction des ressources, instabilité réglementaire	Implique stratégies défensives, résilience organisationnelle, vigilance accrue

Tableau 2. Descriptif de l'échantillon

Eléments contextuels		Effectifs
Repreneurs	Internes	69
	Externes	21
PME	Micro-entreprises	50
	Petites entreprises	29
	Moyennes entreprises	11

Tableau 3. Présentation des résultats

Code	Cluster	Hétérogène	Hostile	Dynamique
V1	Les possibilités de croissance dans cet environnement ont augmenté considérablement			0.848
V2	Vous n'avez pas été amené à changer votre technologie de production et de gestion dans votre activité principale	0.898		
V3	Le rythme de l'innovation dans les procédés de production s'est accéléré considérablement			0.803
V4	Le rythme de l'innovation en nouveaux produits et services s'est accéléré considérablement			0.732
V5	Les activités de recherche et de développement ont augmenté substantiellement			0.737
V6	Les démarches commerciales de vos principaux concurrents affectent votre entreprise dans beaucoup de nouveaux domaines (par exemple barèmes de prix, délais et modalités de livraison, services commerciaux, qualité des produits, ...)			
V7	Les démarches commerciales de vos principaux concurrents peuvent être anticipées plus facilement	0.581		
V8	Les démarches commerciales de vos principaux concurrents sont devenues moins agressives	0.780		
V9	Une plus grande diversité des produits et des services que vous offrez est nécessaire afin de les adapter à vos différents clients		0.740	
V10	Une plus grande diversité des produits et des services que vous offrez est nécessaire afin de l'adapter au dynamisme du marché et à ses incertitudes.		0.928	
V11	Les pressions juridiques (accords, conventions, lois) et économiques se sont fortement accrues			
V12	Une plus grande diversité des produits et des services que vous offrez est nécessaire afin de répondre à la concurrence		0.916	
V13	Une plus grande diversité des méthodes de production et de gestion est nécessaire afin de répondre à la concurrence		0.640	
	Effectif dans chaque classe	29	39	22
	Successeurs internes	23	32	14
	Successeurs externes	6	7	8
	ME	11	25	14
	PE	13	10	6
	ME	5	4	2
Alpha de Cronbach		0.725	0.824	0.846
Indice KMO		0.618		
Test de signification de la spécificité de Bartlett		0.001		

Tableau 4. Fiabilité et validité de l'échelle de mesure

			R ²		R ² Ajusté
Performance			0.205		0.168
	Dynamique	Hétérogène	Hostile	Performance	VC
Alpha de Cronbach	0.846	0.725	0.824	0.823	1.000
AVE	0.611	0.584	0.664	0.604	1.000
Fiabilité Composite	0.862	0.804	0.886	0.880	1.000
	Dynamique	Hostile	Hétérogène	Performance	VC
Dynamique	0.846				
Hostile	0.185	0.824			
Hétérogène	0.178	0.165	0.725		
Performance	0.161	0.392	0.249	0.823	
VC	0.224	0.274	0.103	0.182	1.000

Tableau 5. Critère HTMT

	Échantillon original (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	5.0%	95.0%
Hétérogène ↔ Dynamique	0.178	0.254	0.138	0.399
Hostile ↔ Dynamique	0.185	0.241	0.137	0.383
Hostile ↔ Hétérogène	0.165	0.240	0.129	0.372
Performance ↔ Dynamique	0.161	0.235	0.134	0.379
Performance ↔ Hétérogène	0.249	0.318	0.187	0.476
Performance ↔ Hostile	0.392	0.410	0.243	0.584
Variable de contrôle ↔ Dynamique	0.224	0.232	0.101	0.379
Variable de contrôle ↔ Hétérogène	0.103	0.161	0.052	0.309
Variable de contrôle ↔ Hostile	0.274	0.281	0.104	0.475
Variable de contrôle ↔ Performance	0.182	0.214	0.113	0.353

Tableau 6. Résultats des régressions

	Échantillon initial (O)	Valeurs-p
Dynamique → Performance	0.205	0.184
Hétérogène → Performance	0.231	0.054*
Hostile → Performance	-0.337	0.001***
Taille → Performance	0.041	0.695

VC : Variable de contrôle ; **AVE** : variance moyenne extraite ; ***Significativité des variables au seuil de 1 % ; **Significativité des variables au seuil de 5 % ; *Significativité des variables au seuil de 10 %.

Tableau 7. Analyse multigroupes

	Reprise externe	Reprise interne
Dynamique → Performance	0.214	0.603*
Hétérogène → Performance	0.295***	-0.258
Hostile → Performance	-0.248*	-0.555
Variable de contrôle → Performance	0.027	-0.192
R²	25.2	46.4

***Significativité des variables au seuil de 01 % ; **Significativité des variables au seuil de 05 % ; *Significativité des variables au seuil de 10 %.

Tableau 8. Présentation et mesures des variables sur la perception de l'environnement économique

De quelle façon pourriez-vous décrire l'environnement économique de votre entreprise depuis que la reprise a eu lieu ?		
(1 correspond à pas du tout d'accord ; 7 correspond à tout à fait d'accord)		
Code	Dimensions	Échelle de mesure
V1	Les possibilités de croissance dans cet environnement ont augmenté considérablement	1 2 3 4 5 6 7
V2	Vous n'avez pas été amené à changer votre technologie de production et de gestion dans votre activité principale	1 2 3 4 5 6 7
V3	Le rythme de l'innovation dans les procédés de production s'est accéléré considérablement	1 2 3 4 5 6 7
V4	Le rythme de l'innovation en nouveaux produits et services s'est accéléré considérablement	1 2 3 4 5 6 7
V5	Les activités de recherche et de développement ont augmenté substantiellement	1 2 3 4 5 6 7
V6	Les démarches commerciales de vos principaux concurrents affectent votre entreprise dans beaucoup de nouveaux domaines (par exemple barèmes de prix, délais et modalités de livraison, services commerciaux, qualité des produits, ...)	1 2 3 4 5 6 7
V7	Les démarches commerciales de vos principaux concurrents peuvent être anticipées plus facilement	1 2 3 4 5 6 7
V8	Les démarches commerciales de vos principaux concurrents sont devenues moins agressives	1 2 3 4 5 6 7
V9	Une plus grande diversité des produits et des services que vous offrez est nécessaire afin de les adapter à vos différents clients	1 2 3 4 5 6 7
V10	Une plus grande diversité des produits et des services que vous offrez est nécessaire afin de l'adapter au dynamisme du marché et à ses incertitudes.	1 2 3 4 5 6 7
V11	Les pressions juridiques (accords, conventions, lois) et économiques se sont fortement accrues	1 2 3 4 5 6 7
V12	Une plus grande diversité des produits et des services que vous offrez est nécessaire afin de répondre à la concurrence	1 2 3 4 5 6 7
V13	Une plus grande diversité des méthodes de production et de gestion est nécessaire afin de répondre à la concurrence	1 2 3 4 5 6 7

Tableau 9. Présentation et mesures des variables sur la perception performance post-reprise

De quelle manière se positionne votre entreprise par rapport à vos concurrents les plus proches dans votre secteur d'activité depuis la reprise ? <i>(1) correspond à très inférieur à la moyenne, (5) très supérieur à la moyenne.</i>							
Rentabilité par rapport à l'ensemble des immobilisations	1	2	3	4	5	6	7
Bénéfice après impôts	1	2	3	4	5	6	7
Rentabilité des capitaux propres	1	2	3	4	5	6	7
Rentabilité par rapport au chiffre d'affaires	1	2	3	4	5	6	7
Votre position concurrentielle	1	2	3	4	5	6	7

Accepted article
Artículo aceptado