

REGARDS DES REPRENEURS SUR LA REPRISE D'ENTREPRISE

Le cas des lauréats de Réseau Entreprendre

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Par :

Dorian Boumedjaoud
Docteur

Laurence Cloutier
Ingénieure de Recherche

Karim Messeghem
Professeur des Universités

CONTEXTE DE L'ÉTUDE

La transmission d'entreprise représente un enjeu majeur pour l'économie française. De nombreux rapports indiquent qu'il y aurait annuellement entre 60 000 et 75 000 entreprises susceptibles d'être reprises (Dombre-Coste 2015, Nougéin et Vaspart 2017, Tourdjman et Le Dret 2017). La complexité de la reprise d'entreprise implique des dispositifs d'accompagnement personnalisés. L'accompagnement par les pairs apparaît comme une solution facilitant le processus entrepreneurial. Quelques acteurs comme les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), Réseau Entreprendre, ou encore Initiative France ont développé des actions qui s'inspirent du mentorat. L'enjeu est de mieux comprendre l'influence de ces dispositifs. Cette étude vise à y répondre en se focalisant sur **les lauréats-repreneurs de Réseau Entreprendre**.

Plus précisément, ce travail¹ prend appui sur une enquête par questionnaire mise en œuvre dans le cadre d'un partenariat entre le Labex Entreprendre et Réseau Entreprendre qui a permis de récolter 226 réponses².

L'objectif de cette étude est d'analyser le processus entrepreneurial sous l'angle de l'accompagnement et de la performance.

Ce rapport met en lumière le profil des lauréats et leurs caractéristiques entrepreneuriales. Il se centre ensuite sur l'expérience de l'accompagnement et la performance perçue par les lauréats.

¹ Ce travail s'inscrit dans le cadre de la thèse de doctorat de Dorian Boumedjaoud.

² 1 217 repreneurs ont été contactés, soit un taux de réponse de 18,6%.

PROFIL DES LAURÉATS ET CARACTÉRISTIQUES REPRENEURIALES

Anciens cadres ou ex-dirigeants (96,1%), l'expérience professionnelle des repreneurs est importante. **L'âge moyen** est de 46,7 ans et les deux tiers sont diplômés de **l'enseignement supérieur** (bac +4/5 et plus). En outre, les repreneurs sont rarement des **femmes** : elles ne représentent que 8,8% de l'échantillon - ce chiffre est très en retrait par rapport aux créatrices d'entreprises (40%, Insee Première 2018) et interroge sur la diversité du profil des repreneurs.

Les entreprises impliquées dans les projets de reprise sont **petites** (65,5%), voire très petites (38,1%). Les reprises sont majoritairement externes (84,1%). Cette part est plus importante que celle observée dans le cadre général de la reprise en France (CRA 2017). Enfin, il s'agit le plus souvent d'une première expérience de reprise (93,8%).

Le profil entrepreneurial des repreneurs est nuancé. Ils font preuve d'une forte **croissance en leur capacité d'action** et d'un niveau assez élevé de **créativité**

et de confiance en soi. De plus, leur **vigilance entrepreneuriale**, c'est-à-dire leur capacité à identifier des opportunités, est élevée. Pour autant, l'**orientation entrepreneuriale**, ou la capacité à agir de façon entrepreneuriale, apparaît légèrement en retrait. Les repreneurs font preuve d'une proactivité et d'un comportement innovant élevés. En revanche, l'attitude par rapport au risque est plus modérée. Il est intéressant de noter que la créativité et la croyance en sa capacité d'action sont corrélées avec la vigilance et l'orientation entrepreneuriales. Les résultats montrent que le processus de reprise peut être qualifié de entrepreneurial dans la mesure où les nouveaux dirigeants parviennent à identifier et exploiter de nouvelles opportunités d'affaires. Ce résultat peut être mis en perspective avec l'accompagnement du Réseau Entreprendre.



EXPÉRIENCE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Les repreneurs sont très ouverts à l'accompagnement par les pairs (77,9% ont été accompagnés) et expriment un fort niveau de satisfaction (83,6%). L'accompagnement commence plus souvent après la reprise (65,3% d'expérience *ex post*). Or la satisfaction des repreneurs est plus grande (91,8%) envers l'accompagnement lorsque ce dernier commence avant l'entrée dans l'entreprise (expérience *ex ante*).

L'accompagnement de pair à pair proposé par Réseau Entreprendre présente des caractéristiques proches du mentorat et à ce titre peut être analysé à partir de trois principaux rôles : le **rôle psychologique**, le **rôle lié à la carrière** du repreneur et le **rôle de modèle** (St-Jean 2010).

L'étude montre que les repreneurs reconnaissent davantage le rôle de modèle (76,1%) et le rôle lié à la carrière (73,3%). Le rôle psychologique apparaît moins présent (61,9%). Par ailleurs, ces trois rôles du mentor sont fortement corrélés avec la satisfaction des repreneurs. Le rôle lié à la carrière, apprécié par le fait de pouvoir confronter ses idées et d'être guidé dans la résolution de problèmes, suscite le plus de satisfaction chez les repreneurs. Ces trois rôles sont également corrélés avec l'identification des opportunités par les repreneurs.

SATISFACTION DES LAURÉATS-REPRENEURS

Les repreneurs sont très ouverts à l'accompagnement par les pairs (77,9% ont été accompagnés) et expriment un fort niveau de satisfaction (83,6%). L'accompagnement commence plus souvent après la reprise (65,3% d'expérience *ex post*). Or la satisfaction des repreneurs est plus grande (91,8%) envers l'accompagnement lorsque ce dernier commence avant l'entrée dans l'entreprise (expérience *ex ante*).

L'accompagnement de pair à pair proposé par Réseau Entreprendre présente des caractéristiques proches du mentorat et à ce titre peut être analysé à partir de trois principaux rôles : le **rôle psychologique**, le **rôle lié à la carrière** du repreneur et le **rôle de modèle** (St-Jean 2010).

L'étude montre que les repreneurs reconnaissent davantage le rôle de modèle (76,1%) et le rôle lié à la carrière (73,3%). Le rôle psychologique apparaît moins présent (61,9%). Par ailleurs, ces trois rôles du mentor sont fortement corrélés avec la satisfaction des repreneurs. Le rôle lié à la carrière, apprécié par le fait de pouvoir confronter ses idées et d'être guidé dans la résolution de problèmes, suscite le plus de satisfaction chez les repreneurs. Ces trois rôles sont également corrélés avec l'identification des opportunités par les repreneurs.

PROPOSITIONS

Cinq propositions ont été formulées pour apporter un soutien adapté aux repreneurs et œuvrer plus largement au développement de la transmission d'entreprise.

1

Promouvoir la diversité des repreneurs

Le premier résultat soulevé par l'étude du profil des repreneurs souligne le manque de diversité et la prédominance de la modalité externe de reprise. La reprise d'entreprise par les jeunes et par les femmes doit être valorisée et faire l'objet d'un accompagnement renforcé en associant les acteurs spécialisés sur ces enjeux. Par ailleurs, les autres formes de reprise doivent être encouragées, en particulier la reprise par les salariés. Il conviendrait d'inciter les dirigeants d'entreprises à faire émerger un noyau dur de collaborateurs susceptibles de reprendre l'entreprise, en leur proposant des formations et un accompagnement adaptés.

2

Accroître l'identification de nouvelles opportunités d'affaires

Notre étude montre que la reprise d'entreprise est un processus de poursuite de nouvelles opportunités. L'enjeu consiste à renforcer la vigilance entrepreneuriale des repreneurs, c'est-à-dire leur capacité à repérer de nouvelles opportunités d'affaires. Cela peut passer par des programmes de formation tournés vers des méthodes créatives et des approches liées à l'intelligence économique.

3

Anticiper l'accompagnement

Les repreneurs qui ont bénéficié d'un accompagnement avant la reprise (expérience *ex ante*) expriment davantage de satisfaction envers leur mentor et vis-à-vis de la performance de la reprise. L'enjeu consiste à repérer les repreneurs potentiels le plus tôt possible et à leur proposer un accompagnement par les pairs dès la phase de sélection de l'entreprise.

PROPOSITIONS

4

Co-construire le binôme mentor-repreneur et renforcer le suivi de la relation

Malgré l'attention portée au processus d'appariement mentor-repreneur, 16,6% des repreneurs se disent modérément satisfaits, voire insatisfaits de la relation avec leur mentor au moment de l'enquête. Il s'avère donc important de suivre et d'évaluer la qualité de la relation mentor-repreneur tout au long du processus entrepreneurial. Les trois parties (coordinateur, mentor, repreneur) devraient être associées activement à la construction du binôme et au suivi de la relation ; l'enjeu étant de s'assurer de la satisfaction du repreneur et du mentor dans la durée.

5

Développer l'accompagnement financier post-reprise

Les besoins d'investissement se poursuivent après la reprise. Ainsi, un tiers des repreneurs ont connu une dégradation de leur satisfaction envers le niveau d'endettement entre le moment de la reprise et la situation actuelle. L'enjeu est de disposer de financements pour poursuivre de nouvelles opportunités d'affaires post-reprise.



BIBLIOGRAPHIE

Boumedjaoud D. (2018), « **Identification des opportunités par le repreneur de PME : le rôle du mentorat** », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier, 275 pages.

Dombre-Coste F. (2015), « **Favoriser la transmission d'entreprise en France : Diagnostic et Propositions** », Rapport remis à la demande du Premier Ministre, 95 pages.

INSEE Première (janvier 2018), « **Les créations d'entreprises en 2017 : Au plus haut niveau depuis 2010** », n° 1685, 4 pages.

Nougain C. et Vaspart M. (2017), « **Rapport d'information relatif aux moyens de favoriser la transmission d'entreprise au bénéfice de l'emploi dans les territoires** », n° 440, 252 pages.

Observatoire CRA (2017), « **Observatoire CRA de la transmission des TPE/PME** », 20 pages, <http://www.cra.asso.fr/wp-content/uploads/2015/04/observatoire-2-04-2017.pdf>

St-Jean E. (2010), « **Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice** », Revue de l'Entrepreneuriat, n° 2, Vol.9, pp. 34-55.

Tourdjman A. et Le Dret T. (2017), « **La cession-transmission des PME et des TPE** », Les carnets de BPCE L'Observatoire: Etudes des comportements financiers, 23 pages, http://www.observatoire.bpce.fr/pdf/obct004_pdf_web.pdf.



PRÉSENTATION DES CONTRIBUTEURS



Dorian Boumedjaoud

*Docteur en Sciences de Gestion (2018)
Enseignant en Gestion à Montpellier Management
Spécialiste en accompagnement
entrepreneurial et reprise d'entreprise*



Laurence Cloutier

*Ingénieure de recherche au Labex Entreprendre
Double parcours en ingénierie et sociologie
Spécialiste en Innovation et Entrepreneuriat*



Karim Messeghem

*Professeur agrégé des Universités en Sciences de Gestion
Directeur de la Recherche de Montpellier Management
Président du Conseil Scientifique du Labex Entreprendre
Spécialiste en accompagnement entrepreneurial,
opportunité entrepreneuriale et stratégie des PME*