



HAL
open science

REGARDS DES REPRENEURS SUR LA REPRISE D'ENTREPRISE

Dorian Boumedjaoud, Laurence Cloutier, Karim Messeghem

► **To cite this version:**

Dorian Boumedjaoud, Laurence Cloutier, Karim Messeghem. REGARDS DES REPRENEURS SUR LA REPRISE D'ENTREPRISE. [Rapport de recherche] Montpellier Université d'Excellence (MUSE); Labex Entreprendre; Réseau Entreprendre; Montpellier Research in Management (MRM); Montpellier Management (MOMA). 2019. hal-02434238

HAL Id: hal-02434238

<https://hal.science/hal-02434238v1>

Submitted on 9 Jan 2020

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

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



REGARDS DES REPRENEURS SUR LA REPRISE D'ENTREPRISE

Le cas des lauréats de Réseau Entreprendre

Par :

Dorian Boumedjaoud
Docteur

Laurence Cloutier
Ingénieure de Recherche

Karim Messeghem
Professeur des Universités



MOTS DU DIRECTEUR DE LA RECHERCHE

Avec 30 000 entreprises qui disparaîtraient chaque année faute de repreneurs (Dombre-Coste, 2015), la transmission d'entreprise apparaît comme un enjeu sociétal et économique. Pourtant, la recherche en entrepreneuriat et PME a eu tendance à délaisser ce champ d'investigation. Il s'agit d'un sujet difficile à étudier en raison notamment de l'absence de données statistiques fiables et du caractère sensible de ces opérations.

L'Université de Montpellier a été précurseur en s'intéressant à la transmission d'entreprise dès les années 1990, sous l'impulsion du Professeur Henri Mahé de Boislandelles. Il a créé en 1998 le premier DESS sur la Transmission d'entreprise et a dirigé quatre thèses sur des sujets originaux : la reprise par les salariés (Estève, 1997), l'entrée du repreneur (Boussagnet, 2005), le deuil du cédant (Bah, 2006) et le noyau dur humain en PME (Saoudi, 2010). Aujourd'hui encore, cette thématique est au cœur des programmes de formation et de recherche de l'Institut Montpellier Management et du Labex Entreprendre. En 2014, nous avons proposé un sujet de thèse sur la poursuite d'opportunités et la transmission d'entreprise, en développant un partenariat avec le Réseau Entreprendre. L'enjeu était de mieux comprendre la vigilance entrepreneuriale dans un contexte de reprise et l'influence de l'accompagnement, en particulier par les pairs, sur la poursuite d'opportunités.

Ce rapport s'appuie sur la recherche doctorale menée par Dorian Boumedjaoud au sein des laboratoires MRM et Labex Entreprendre. Elle s'inscrit dans un programme de recherche que nous avons initié avec le Professeur Sylvie Sammut sur l'accompagnement entrepreneurial (Entrepreneurial

Support Lab). Cette thèse aboutit à des résultats originaux sur la phase d'entrée du repreneur dans l'entreprise à travers une perspective entrepreneuriale et stratégique. Comment le repreneur parvient-il à saisir de nouvelles opportunités ? Autrement dit, quelle est sa capacité à réinventer l'entreprise reprise en développant de nouveaux projets ? Les résultats soulignent le rôle de l'accompagnement proposé par le Réseau Entreprendre. Le mentor à travers les rôles qu'il exerce influence positivement la capacité du repreneur à identifier de nouvelles opportunités. Dans ce rapport, nous mettons également en lumière la satisfaction du repreneur vis-à-vis de la performance. Il ressort que les repreneurs qui sont accompagnés le plus précocement sont ceux qui font preuve de la plus forte hausse du niveau de satisfaction vis-à-vis de la performance financière. Ce résultat encourage la diffusion de méthodes d'accompagnement par les pairs comme le mentorat.

Nous avons souhaité que cette recherche fasse l'objet d'un travail de valorisation utile aux pouvoirs publics, aux acteurs de l'accompagnement et aux repreneurs. Ce rapport aboutit à la formulation de cinq propositions basées sur les résultats de l'étude menée auprès de 226 repreneurs. L'une de ces propositions porte sur la promotion de la diversité dans la reprise. Question sous-estimée jusqu'à présent mais qui mérite d'être approfondie, si nous souhaitons répondre durablement aux défis soulevés par la transmission d'entreprise.

Karim Messeghem
Professeur des Universités

MOTS DU RÉSEAU ENTREPRENDRE

Réseau Entreprendre soutient les entrepreneurs en création, reprise et développement grâce à un accompagnement humain réalisé par des chefs d'entreprise expérimentés, par une mise en relation au sein de la communauté de 14 000 dirigeants de Réseau Entreprendre et par l'octroi d'un prêt d'honneur. Ce concept d'accompagnement entrepreneurial est né en 1986 dans le nord de la France, par la volonté d'un chef d'entreprise, André Mulliez dont la maxime guide encore aujourd'hui l'action du réseau « Pour créer des emplois, créons des employeurs ».

Nous savons que la reprise est un levier essentiel pour la pérennité des entreprises et des emplois dans les territoires, c'est pourquoi Réseau Entreprendre se tient aux côtés des repreneurs pour sécuriser leurs premiers pas de chef d'entreprise et les accompagner vers la voie du développement. Nos méthodes, aux résultats éprouvés, montrent combien il est essentiel de constituer un cercle de confiance autour de celui ou celle qui se lance dans cette aventure. Grâce à nos 9 500 bénévoles, chefs d'entreprise expérimentés qui apportent de la confiance et représentent un rôle modèle, nous agissons comme une solution pragmatique et efficace face aux enjeux de la reprise.

Réseau Entreprendre c'est :



63

Associations dans
10 pays du monde



120 000

Emplois créés ou
sauvegardés en 30 ans



14 000

Chefs d'entreprise au sein
de notre communauté
internationale



26

Millions d'€
prêtés en 2018
représentant en
moyenne 29K€
par projet



REMERCIEMENTS

Cette recherche a été réalisée en bénéficiant du professionnalisme et de la bienveillance de **Réseau Entreprendre**. Nous tenons à remercier le Réseau Entreprendre pour son ouverture sur le monde académique. Nous remercions plus particulièrement :

- le Président de Réseau Entreprendre, **Olivier de la Chevasserie**, et son prédécesseur, **Gérard Leseur**, pour leur soutien dans la réalisation du présent travail ;
- **Frédérique Jeske**, Directrice générale de Réseau Entreprendre, qui a contribué à faciliter les échanges entre le Réseau Entreprendre et le Labex Entreprendre ;
- **Emmanuel Libaudière**, Directeur du pôle Développement de l'offre, pour son rôle essentiel dans la conduite de cette enquête et pour son accompagnement tout au long du projet ;
- le **service communication de Réseau Entreprendre** qui a fourni l'accès à des informations essentielles à cette étude.

Cette étude n'aurait pas pu être menée sans la participation active des **Lauréats de Réseau Entreprendre**. Nous tenons à les remercier vivement pour le temps consacré et la richesse des échanges.

La valorisation de cette étude a été rendue possible grâce au soutien de l'**Institut Montpellier Management (MOMA)** et du **Labex Entreprendre**. Nous tenons ainsi à remercier Marie-Christine Lichtlé, directrice de MOMA, et Jean-Marie Courrent, directeur du Labex. Nous tenons enfin à remercier l'**Entrepreneurial Support Lab**, créé par Sylvie Sammut et Karim Messegheem, pour les conditions favorables à la réalisation de cette étude.



Le Labex Entreprendre bénéficie d'une aide de l'État gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme « Investissements d'Avenir » portant la référence ANR-10-LABX-11-01.



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

SOMMAIRE

Mots introductifs	3-4
Remerciements	5
Résumé exécutif	7
Introduction	13
1. Caractéristiques des lauréats-repreneurs	17
2. Profil entrepreneurial	21
3. Expérience de l'accompagnement	29
4. Satisfaction des lauréats-repreneurs	37
Cinq propositions pour la reprise d'entreprise	45
Bibliographie	50

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, Nougain et Vaspert 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 repreneurial. 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 repreneurial sous l'angle de l'accompagnement et de la performance.

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



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 repreneurial 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.

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%.

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 lauréats ont été interrogés sur leur degré de satisfaction envers le processus repreneurial et la performance financière de l'entreprise.

Globalement, les lauréats ont exprimé un niveau de satisfaction assez élevé concernant les étapes clés du processus repreneurial. L'annonce de la prise de fonction dans l'entreprise constitue l'étape la plus appréciée par les repreneurs (72%). La sélection du repreneur par le cédant (59%), la formation par le cédant (57%) et les conditions de transfert de propriété (59%) suscitent un degré de satisfaction un peu moins marqué.

La satisfaction envers la performance financière de l'entreprise est assez partagée (52,7% sont satisfaits). La satisfaction pour le niveau d'activités est la plus élevée (62,8%

de satisfaction pour le chiffre d'affaires). La structure financière fait également l'objet d'une satisfaction assez élevée (53,1% pour le niveau de capitaux propres et 57,1% pour le niveau d'endettement). En revanche, la rentabilité financière (46,0%) et la trésorerie (47,3%) sont perçues moins favorablement par les repreneurs. Il est intéressant de noter que 82,3% des repreneurs maintiennent, voire améliorent leur satisfaction à l'égard de la performance financière de l'entreprise entre le moment de la reprise et l'administration du questionnaire, soit quatre ans et demi en moyenne après la reprise. De plus, la période d'accompagnement influence ce niveau de satisfaction ; les repreneurs accompagnés *ex ante* expriment la plus forte hausse du niveau de satisfaction vis-à-vis de la performance financière.

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.

INTRODUCTION

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.



ENJEU DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Considérée comme un enjeu majeur en matière de préservation des emplois et de dynamisation des territoires, la reprise d'entreprise et l'accompagnement de celle-ci font l'objet d'une attention croissante de la part des pouvoirs publics. Objet d'une mission ministérielle en 2015 et d'un rapport sénatorial en 2017, il s'agit notamment d'identifier les dispositifs capables de favoriser et de faciliter la transmission d'entreprise en France. Réseau Entreprendre est

un acteur national important de l'accompagnement à la reprise. Il propose aux repreneurs un dispositif fondé sur une logique de mentorat. S'il existe un panorama présentant les chiffres clés (Réseau Entreprendre, 2016), nous ne disposons pas du regard des lauréats-repreneurs sur l'accompagnement et la performance de la reprise. Tel est l'objectif de ce rapport centré sur les représentations des lauréats-repreneurs de Réseau Entreprendre

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Ce rapport prend appui sur une enquête par questionnaire³ et vise à étudier le processus entrepreneurial sous l'angle de l'accompagnement et de la performance. Cet objectif général peut se décliner autour de quatre objectifs intermédiaires qui contribuent à structurer ce rapport.

● OBJECTIF 1 : Mieux connaître les caractéristiques des lauréats-repreneurs et de leur entreprise

Cette première partie du rapport a pour objectif de présenter les repreneurs de notre échantillon et le type d'entreprise reprise. Il s'agit tout d'abord de **lauréats-repreneurs**, c'est-à-dire de repreneurs accompagnés par Réseau Entreprendre. Les candidatures se font localement, dans l'association Réseau Entreprendre du territoire. Il revient finalement à l'association de sélectionner et d'accompagner le repreneur dans la constitution de son dossier, et les critères de sélection

peuvent légèrement varier selon les associations et régions. Pour apprécier le profil du repreneur, les caractéristiques suivantes ont été retenues : l'âge, le sexe, le niveau d'études, la situation professionnelle avant la reprise et l'expérience vis-à-vis de la reprise. L'analyse des caractéristiques de l'entreprise s'est centrée sur la taille, le secteur d'activités, le chiffre d'affaires (CA), le mode de reprise et l'ancienneté de la reprise.

³ Transmis à 1 217 lauréats-repreneurs du RE à travers la France, l'échantillon a été construit sur la base du volontariat.

● OBJECTIF 2 : Mieux connaître le profil entrepreneurial des lauréats

Pour appréhender le profil entrepreneurial des lauréats, nous avons retenu quatre composantes : les traits de personnalité, la vigilance entrepreneuriale, l'orientation entrepreneuriale et la poursuite d'opportunités. Nous commençons par cinq **traits de personnalité** dont l'importance est mesurée selon un niveau d'accord moyen envers plusieurs énoncés présentés dans le questionnaire. La créativité, la croyance en sa capacité d'action (ou sentiment d'efficacité personnelle), la passion au travail, la confiance interpersonnelle et la confiance en soi sont ainsi traitées successivement. La **vigilance entrepreneuriale**, définie comme la capacité à identifier des opportunités, repose sur trois dimensions : la recherche et l'analyse d'informations, la réalisation d'association et de connexion entre les informations, puis l'évaluation et le jugement porté sur ces informations. L'orientation entrepreneuriale fait référence à la capacité d'une entreprise à agir de façon entrepreneuriale. Elle comprend trois dimensions : l'innovation, la prise de risque et la proactivité. La dernière composante renvoie à la **poursuite d'opportunités** envisagée sous deux angles : l'identification et l'exploitation d'opportunités. Connaître le nombre d'opportunités poursuivies par le repreneur apparaît comme une information importante.



● OBJECTIF 3 : Mieux comprendre l'expérience d'accompagnement et les apports du mentorat

La troisième partie de ce rapport cherche à approfondir l'expérience d'accompagnement entre pairs au sein du Réseau Entreprendre. Cette forme d'accompagnement est assimilée au mentorat du fait des similitudes entre les deux processus.

Le mentor est défini comme un entrepreneur plus expérimenté, bienveillant, qui accompagne le mentoré, dans la durée, par le questionnement et le partage d'expérience.

La période d'accompagnement est précisée pour ensuite s'intéresser aux apports significatifs du mentor. Trois grands rôles sont associés à ce dernier. Le rôle psychologique comprend quatre dimensions : aider à prendre du recul, rassurer, motiver, et être un confident. Le rôle lié à la carrière du repreneur comprend

également quatre dimensions : insérer dans un réseau d'affaires, informer, confronter ses idées, et guider. Le rôle de modèle offre des moments où le mentor expose certains épisodes de sa vie et partage ses expériences. Enfin, les liens entre les rôles du mentor et le profil repreneurial sont explorés.

OBJECTIF 4 : Mieux comprendre la satisfaction des lauréats-repreneurs envers le processus repreneurial et la performance financière

Cette quatrième partie explore la performance de la reprise en interrogeant le niveau de satisfaction des repreneurs d'une part envers le processus repreneurial, et d'autre part envers la performance financière de l'entreprise.

• LA SATISFACTION ENVERS LE PROCESSUS REPRENEURIAL

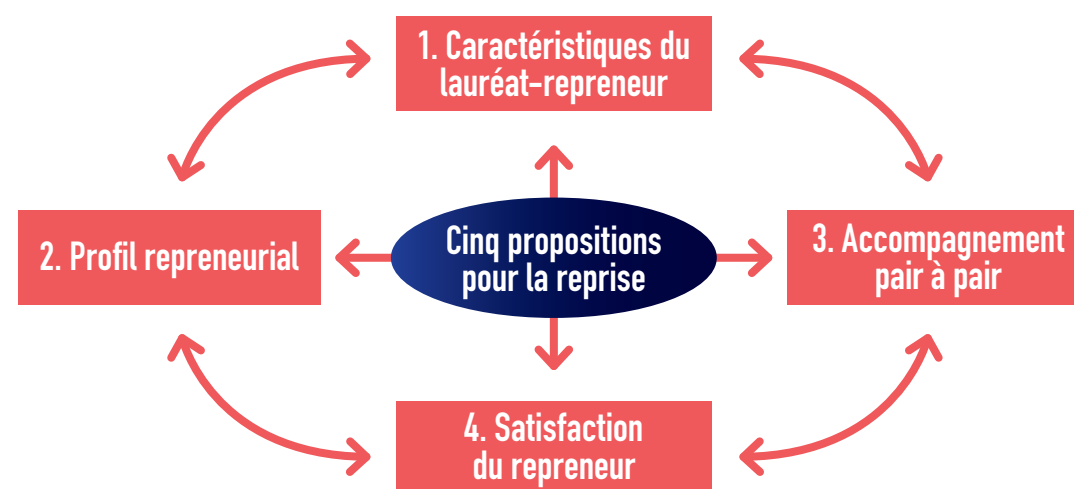
Quatre étapes clés du processus repreneurial sont étudiées : la sélection du repreneur par le cédant, la formation par le cédant, les conditions du transfert de propriété et l'annonce de la prise de fonction.

• LA SATISFACTION ENVERS LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE

Les repreneurs sont invités à exprimer leur niveau de satisfaction sur des indicateurs classiques de la performance financière (chiffre d'affaires, niveau d'endettement, retour sur investissement, trésorerie, etc.). À partir de cette évaluation, nous avons construit un indicateur agrégé permettant d'apprécier la satisfaction globale de la performance financière. Nous examinons également l'évolution de la satisfaction envers la performance. Pour cela, nous avons demandé aux repreneurs interrogés de renseigner leur niveau de satisfaction au moment de la reprise et au moment de l'enquête.

Ces quatre objectifs sont traités dans quatre parties distinctes (Figure 1). Nous terminons le rapport en développant cinq propositions issues de nos résultats.

Figure 1. Aperçu synoptique du rapport



1. CARACTÉRISTIQUES DES LAURÉATS-REPRENEURS

Cette partie met en lumière le profil des lauréats-repreneurs, le type d'entreprise concernée par un projet de reprise et les principales caractéristiques du processus entrepreneurial.

1.1 UN CAPITAL HUMAIN SIGNIFICATIF

L'expérience professionnelle des repreneurs s'avère significative et se constate à travers plusieurs dimensions. Premièrement, la quasi-totalité des répondants était en emploi avant la reprise (99,1%). Ils étaient pour la plupart cadres (73,5 %) et assez souvent déjà dirigeants (22,6 %). Deuxièmement, l'âge moyen est de **46,7 ans**. Cette force de l'âge concorde avec d'autres enquêtes⁴ et représente, en général, plus de vingt ans d'expérience dans le monde du travail. Le niveau de formation est également élevé, avec les deux tiers des répondants (66,8%) ayant **Bac +4/5** ou plus d'années d'études. En d'autres termes, le capital humain des repreneurs apparaît très développé et l'expérience acquise semble conditionner la décision de reprendre une entreprise. Néanmoins, il s'agit d'une première et unique expérience de reprise dans la très grande majorité des

cas (93,8 %), ce qui permet de les qualifier de *primo*-repreneurs. La part des femmes repreneuses est de 8,8 %⁵ (Figure 2). Ce résultat demeure nettement plus faible que la proportion de femmes créatrices d'entreprises qui se maintient à 40% depuis 2015 (Insee Première, 2018). « *Les femmes sont minoritairement concernées par la transmission successorale des entreprises, mais encore moins nombreuses - à peine 5% - à racheter une entreprise « de l'extérieur »* » (Richomme-Huet et d'Andria, 2012, p.58). Le cumul des inégalités de genre au fil de la carrière peut en partie expliquer cette moindre proportion de femmes par rapport à la création d'entreprise : qu'il s'agisse du plafond de verre dans le cas de reprise par des salariées, de l'accès au financement dans le cas d'un rachat externe ou du fait qu'elles héritent d'une entreprise moins fréquemment que les hommes.

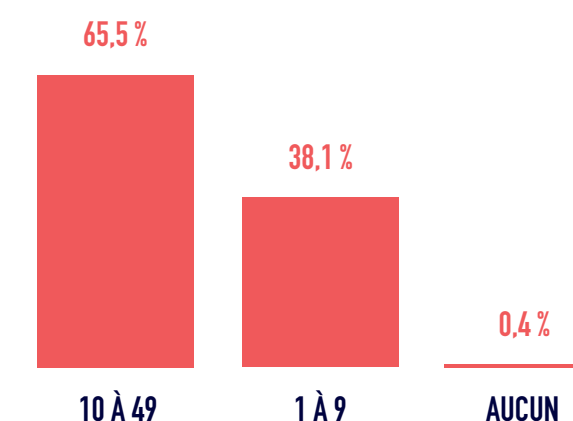
Figure 2. Le sexe des répondants



1.2 DE PETITES ENTREPRISES REPRISES PAR UN TIERS

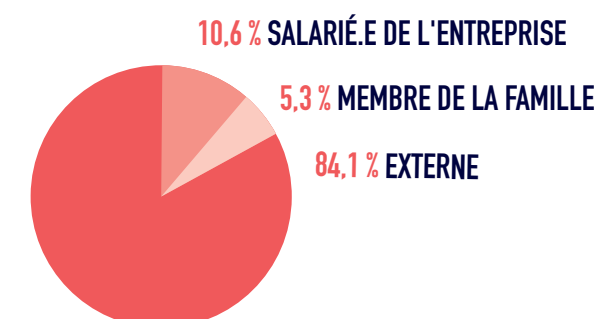
Les entreprises sont essentiellement de petite taille (Figure 3). Selon le Panorama 2016 du Réseau Entreprendre, l'effectif moyen des entreprises reprises est de 15,7 personnes (2011-2017). Dans notre échantillon, 65,5% ont un effectif compris entre 10 et 49 salariés. Le panorama 2016 du Réseau Entreprendre montre également que pour les promotions 2015-2016, la répartition sectorielle des projets de reprise est relativement équilibrée entre trois principaux secteurs d'activités : les services (34%), l'industrie (29%) et la construction (24%). En 2016, les repreneurs accompagnés par l'association Cédants & Repreneurs d'Affaires (CRA) ont réalisé un chiffre d'affaires moyen de 1 742 K€. Au sein du Réseau Entreprendre, le chiffre d'affaires réalisé par les lauréats est en moyenne de 1 995 K€ sur la même période.

Figure 3. Nombre de salariés



La majorité des reprises sont externes (84,1%), c'est-à-dire que le repreneur n'a aucun lien avec le cédant ou l'entreprise (Figure 4). Nous dénombrons 12 cas de reprises familiales, dont 9 entreprises reprises par un enfant. Enfin, 10,6% des répondants sont d'anciens salariés. Cette répartition indique une forte présence des repreneurs externes au sein du Réseau Entreprendre. L'Observatoire Cédants & Repreneurs d'Affaires recense de son côté 60% de repreneurs externes⁶, 30% d'an-

Figure 4. Mode de reprise



⁴ En 2016, l'Observatoire CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires) de la transmission des TPE/PME, répertoriait un âge moyen de 48 ans pour un échantillon de 1 148 repreneurs.
⁵ Le panorama 2016 du Réseau Entreprendre dénombrait 11% de femmes pour les projets de reprise au sein des 5 dernières promotions (2012-2016).

⁶ Sont exclues les cessions filiales de grands groupes et les disparitions (faillite, absorption, fusion).

ciens salariés, et 10% de transmissions familiales. Il est probable que les repreneurs externes sollicitent davantage les dispositifs d'accompagnement, en raison sans doute de l'absence de liens forts avec l'entreprise. L'ancienneté moyenne des reprises est de 4,52 ans. La reprise la plus récente a moins de 1 an et la plus ancienne, 14 ans. La plupart des repreneurs du Réseau Entreprendre (77,9%) sont d'ailleurs accompagnés par un mentor. Ce dernier est un entrepreneur plus expérimenté, bénévole, qui accompagne le repreneur dans la durée, par le questionnement et le partage d'expérience.



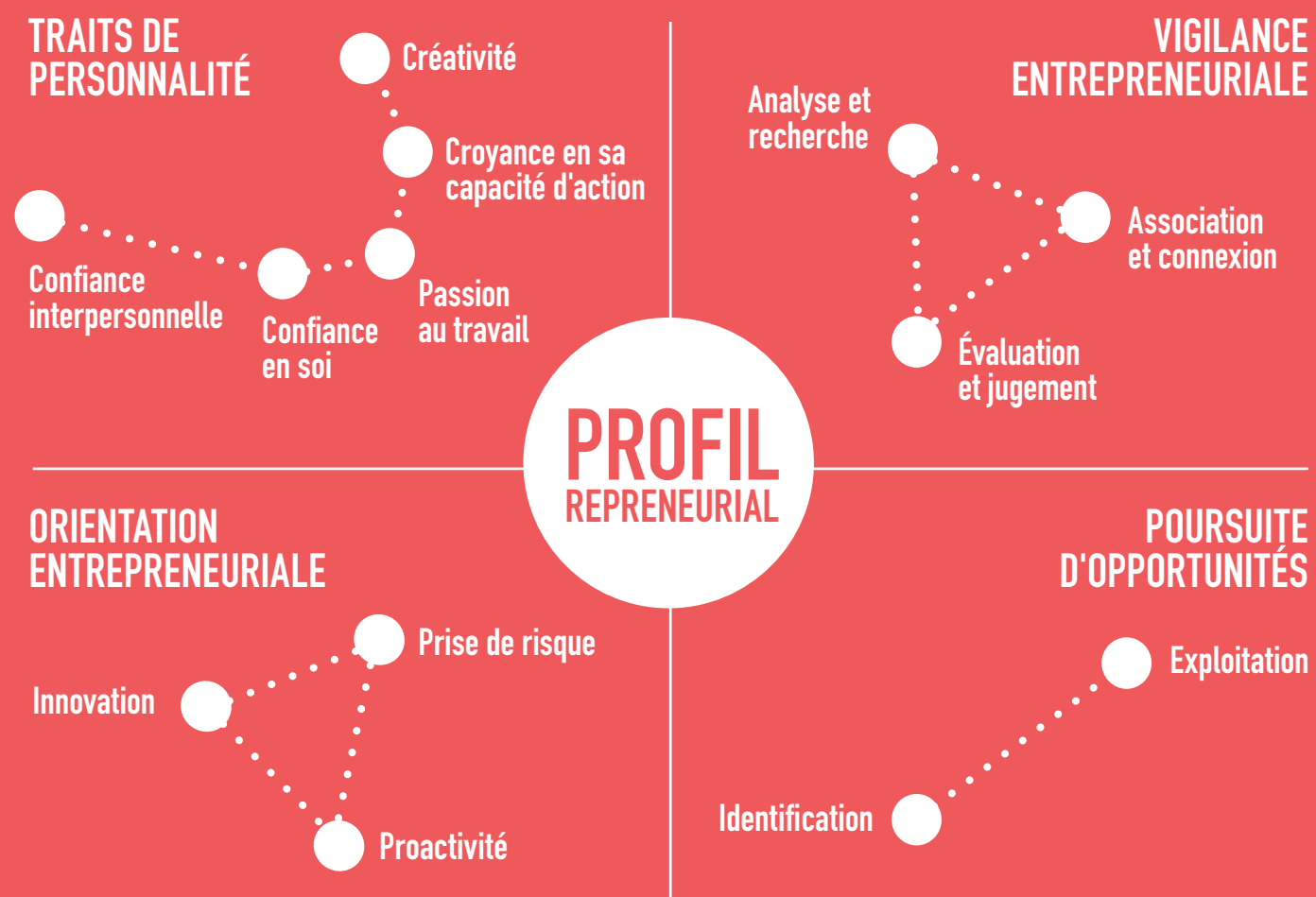
LES POINTS SAILLANTS

- Les lauréats sont majoritairement des **primo-repreneurs** (93,8%), avec une **expérience professionnelle** antérieure importante (99,1% en emploi avant la reprise, et 96,1% anciens dirigeants ou cadres) et des **diplômés du supérieur** (66,8%).
- Comme pour la reprise en général, les **femmes (8,8%)** et les **jeunes** (âge moyen de 46,7 ans) sont peu présents parmi les repreneurs de notre échantillon.
- La principale modalité de reprise est une **reprise externe (84,1%)**, c'est-à-dire que le repreneur et l'entreprise n'ont le plus souvent aucun lien antérieur.
- Les entreprises reprises sont essentiellement de **petite taille**. Dans notre échantillon, 65,5% ont un effectif compris entre 10 et 49 salariés.
- Les repreneurs sont sensibles à l'**accompagnement de pair à pair**. Une majorité d'entre eux est accompagnée par un mentor (**77,9%**).

2 . PROFIL REPRENEURIAL

Le profil repreneurial (ou profil entrepreneurial des repreneurs) se révèle à l'aune de facteurs psychologiques, socio-culturels, comportementaux, etc. Une constellation d'indices va permettre d'en connaître les contours et de mieux appréhender les traits entrepreneuriaux des repreneurs. Cette partie s'intéresse ainsi à la personnalité du repreneur, à la vigilance et l'orientation entrepreneuriales, puis à la poursuite d'opportunités. Chacune de ces composantes est déclinée en plusieurs dimensions (Figure 5), qui sont détaillées au fur et à mesure de ce chapitre. La pertinence des relations entre ces différentes composantes est aussi examinée de près.

Figure 5. Constellation d'indices sur le profil repreneurial

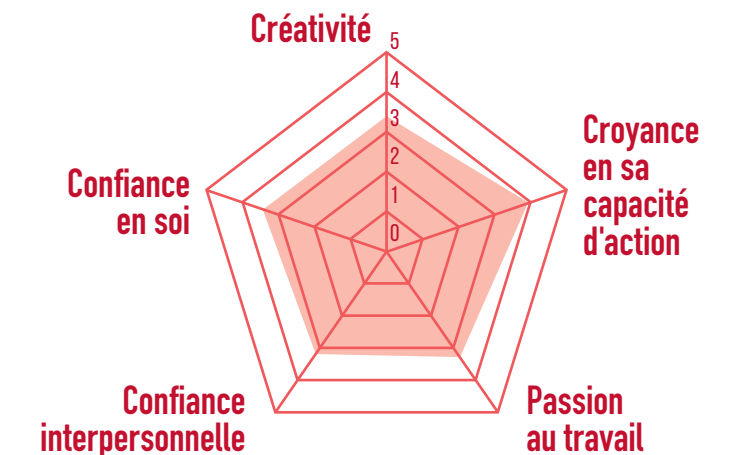


2.1

DES REPRENEURS CROYANTS EN LEUR CAPACITÉ D'ACTION

Figure 6. Traits de personnalité des repreneurs

Cinq traits de personnalité ont été retenus pour décrire les repreneurs (Figure 6). Une valeur est attribuée à chaque trait de personnalité en fonction du degré d'accord obtenu envers un certain nombre d'énoncés⁷. Comprise entre un niveau très faible (1,00) et très élevé (5,00), cette valeur exprime l'intensité de ce trait.



La **créativité** correspond à la capacité d'un individu à générer des idées nouvelles et originales. Dans cette étude, les repreneurs font preuve d'un niveau de créativité assez élevé (3,31)⁸. Cela permet d'avancer que la recherche de solutions et les idées pour y parvenir font partie des activités clés du repreneur.

La **croyance en sa capacité d'action**, ou le sentiment d'efficacité personnelle⁹, est le trait qui présente le niveau le plus élevé (3,76). Il s'agit du jugement que porte une personne sur ce qu'elle se sent capable de réaliser avec ses compétences. Ce sentiment est reconnu comme influençant les choix d'activités des personnes, mais aussi leur ténacité face aux difficultés rencontrées et leur réussite dans les activités choisies (Bandura et Locke, 2003). Autrement dit, cette croyance envers l'obtention des résultats désirés offre des raisons d'agir et de persévérer face aux difficultés.

La **passion au travail**, à savoir l'engagement marqué dans l'exercice de sa profession, présente un niveau modéré (3,17). Ces données sont les plus dispersées, ce qui indique une

faible homogénéité par rapport à ce trait de personnalité. Certains expriment une certaine distance vis-à-vis de l'activité entrepreneuriale, tandis que d'autres sont animés par une forte passion.

La **confiance interpersonnelle** renvoie à une croyance optimiste sur les intentions ou le comportement d'autrui. En l'occurrence, les énoncés du questionnaire faisaient surtout référence aux partenaires commerciaux tels que les fournisseurs. Le résultat de 3,14 correspond au niveau modéré le plus faible parmi les différents traits. Cela suggère que le changement de direction fragilise les relations de confiance établies avec les partenaires, en particulier les fournisseurs.

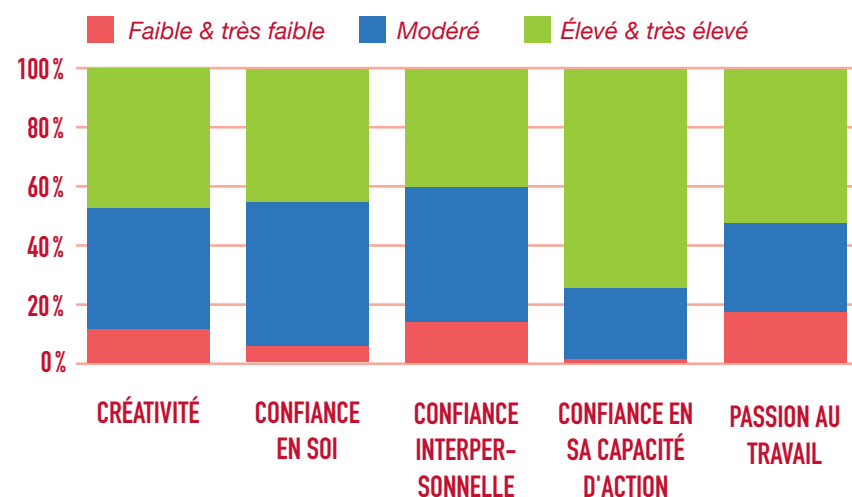
Enfin, la **confiance en soi**, c'est-à-dire la croyance optimiste quant à ses capacités, présente un niveau assez élevé (3,36). Ce résultat est quasiment identique à celui portant sur la créativité. Ainsi, ces *primo*-repreneurs ne semblent pas victimes d'un biais de sur-confiance, que l'on retrouve davantage dans la création d'entreprise.

⁷ Par exemple, pour déterminer le niveau de confiance en soi, le répondant doit estimer son degré d'accord par rapport à cinq affirmations du type « Je pense que mes premiers jugements sont précis » ou « Je pense que mes premiers jugements sont proches de la réalité ».

⁸ Cette valeur correspond à une moyenne pour l'ensemble des répondants.

⁹ On parle également d'auto-efficacité dans la littérature scientifique.

Figure 7. Contribution des niveaux pour chaque trait de personnalité

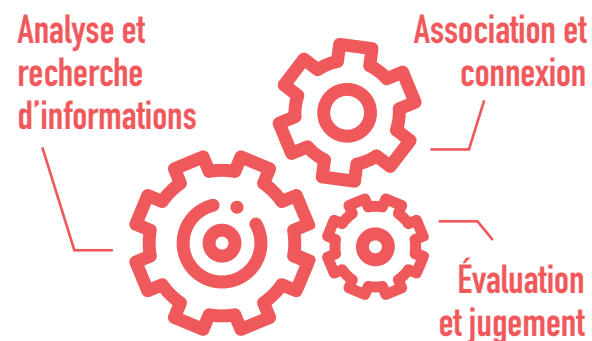


Une autre manière de présenter ces résultats permet de détailler la contribution de chaque niveau (Figure 7). Pour la confiance interpersonnelle, le cumul des niveaux faible et modéré est le plus marqué. Viennent ensuite la confiance en soi et la créativité. Nous pouvons émettre l'hypothèse qu'un accompagnement spécifique vis-à-vis de ces traits pourrait améliorer les niveaux de satisfaction, ce qui pourrait avoir une influence positive sur la poursuite des opportunités.



2.2 UNE VIGILANCE AXÉE SUR LA RECHERCHE D'INFORMATIONS

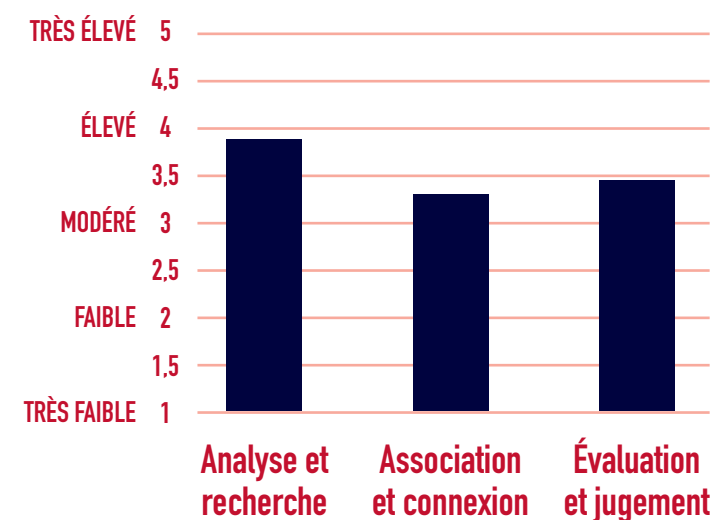
Figure 8. Les dimensions de la vigilance entrepreneuriale



La vigilance entrepreneuriale correspond à la capacité à identifier des opportunités. Ce processus repose sur une recherche et une analyse d'informations, sur une capacité à réaliser des associations et des connexions entre les informations et enfin sur une évaluation et un jugement des opportunités (Figure 8).

À l'instar des traits de personnalité, l'importance de chacune de ces dimensions est estimée à l'aide de plusieurs énoncés et en fonction du degré d'accord exprimé par les repreneurs.¹⁰ Le résultat de la Figure 9 montre des repreneurs globalement vigilants. Chacune des trois dimensions correspond effectivement à un niveau relativement élevé.

Figure 9. La vigilance entrepreneuriale des repreneurs



La dimension *analyse et recherche* présente le niveau le plus élevé avec une valeur de 3,90 sur une échelle de 1 à 5. Cette dernière porte sur la recherche des informations permettant de construire une base de connaissances propice à l'intégration et à l'accumulation de nouveaux savoirs ainsi qu'à l'adaptation à de nouvelles situations.

La dimension *association et connexion* (3,31) renvoie à la capacité d'associer les informations et d'établir des connexions entre des domaines distincts. Elle permet de sortir d'une routine cognitive et de modifier le rapport entre moyens et fins.

Enfin, la dimension *évaluation et jugement* (3,44) permet de filtrer le contenu des informations afin de percevoir le potentiel de celles qui ont été retenues et de déterminer si elles sont pertinentes pour l'entrepreneur.

Les résultats de nos analyses montrent que certains traits de personnalité ont un lien positif avec la vigilance entrepreneuriale, c'est particulièrement le cas pour la créativité des repreneurs (Tableau 1). Dans une moindre mesure, la croyance en sa capacité d'action et la confiance envers les partenaires commerciaux sont également associées à la vigilance entrepreneuriale.

Tableau 1. Corrélation entre les traits de personnalité et la vigilance entrepreneuriale

TRAITS DE PERSONNALITÉ	CORRÉLATIONS DE PEARSON		
	ANALYSE	ASSOCIATION	ÉVALUATION
CRÉATIVITÉ	+++	++++	++++
CROYANCE EN SA CAPACITÉ D'ACTION	+++	+++	+++
PASSION AU TRAVAIL	NS	++	++
CONFIANCE EN SOI	NS	NS	+++
CONFIANCE INTERPERSONNELLE	++	++	++

Légende
 ++ : $r < 0,2$ (corrélacion faible)
 +++ : $0,4 \geq r > 0,2$ (corrélacion moyenne)
 ++++ : $0,6 \geq r > 0,4$ (corrélacion forte)
 NS : Non significatif

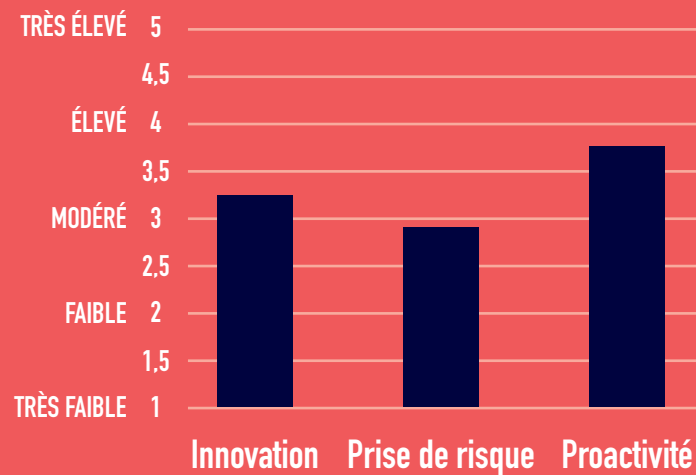
¹⁰ Pour la dimension Association et connexion, le répondant devait exprimer un degré d'accord avec ces affirmations : « Je vois souvent des connexions entre des domaines d'informations auparavant déconnectés » ou « Je suis doué pour établir des liens entre les informations ».

2.3

UNE ORIENTATION ENTREPRENEURIALE « MODÉRÉE »

L'orientation entrepreneuriale correspond à la capacité à agir de façon entrepreneuriale. Elle est caractérisée par l'innovation, la prise de risque et la proactivité.

Figure 10. L'orientation entrepreneuriale des repreneurs



La Figure 10 présente le résultat obtenu pour les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale des repreneurs. Globalement, le résultat est modéré. L'innovation est une composante majeure du comportement entrepreneurial au sens de Schumpeter. Elle se traduit notamment par l'introduction de nouveaux processus ou produits. Sa valeur est de 3,26 et se situe en haut de l'échelle du niveau modéré. La prise de risque correspond à la capacité à s'engager dans une action qui peut apporter un avantage mais qui comporte un danger. Son niveau à 2,90 est le plus faible des trois et

se situe au bas de l'échelle du niveau modéré. Ce résultat signifie que les repreneurs ont une propension modérée pour le risque. La proactivité, qui désigne la tendance à anticiper les besoins et les actions des concurrents, présente un niveau élevé avec une valeur de 3,77. Elle se caractérise cependant par une grande variabilité des réponses individuelles.

L'orientation entrepreneuriale caractérise l'esprit d'entreprise au sein d'une entreprise existante. Nous mesurons ces dimensions au moment de la passation du questionnaire, c'est-à-dire après la reprise, ce qui n'est pas neutre du point de vue de la prise de risque. Le processus de reprise correspond effectivement à une période où la prise de risque est grande pour l'organisation. Il est possible qu'après la reprise s'expérimente une forme de ressac et que le repreneur ressente le besoin de stabiliser le positionnement de l'organisation. Si nous retenons uniquement les deux dimensions innovation et proactivité, nous obtenons un niveau élevé.

De manière générale, la corrélation entre les traits de personnalité du repreneur et l'orientation entrepreneuriale est moins forte que la corrélation entre les traits de personnalité et la vigilance entrepreneuriale. Pour autant, celle-ci va dans le même sens, c'est-à-dire que la créativité et la croyance en sa capacité d'action présentent le lien positif le plus significatif (Tableau 2). Plus le repreneur est créatif et croit en sa capacité d'action, plus la prise de risque est forte.¹¹

Tableau 2. Corrélation entre les traits de personnalité et l'orientation entrepreneuriale

CORRÉLATIONS DE PEARSON			
TRAITS DE PERSONNALITÉ	ORIENTATION ENTREPRENEURIALE		
	INNOVATION	PRISE DE RISQUE	PROACTIVITÉ
CRÉATIVITÉ	++	+++	++
CROYANCE EN SA CAPACITÉ D'ACTION	++	+++	NS
PASSION AU TRAVAIL	NS	++	NS
CONFIANCE EN SOI	NS	NS	NS
CONFIANCE INTERPERSONNELLE	NS	NS	NS

Légende
 ++ : $r > 0,2$ (corrélation faible)
 +++ : $0,4 \geq r > 0,2$ (corrélation moyenne)
 NS : Non significatif

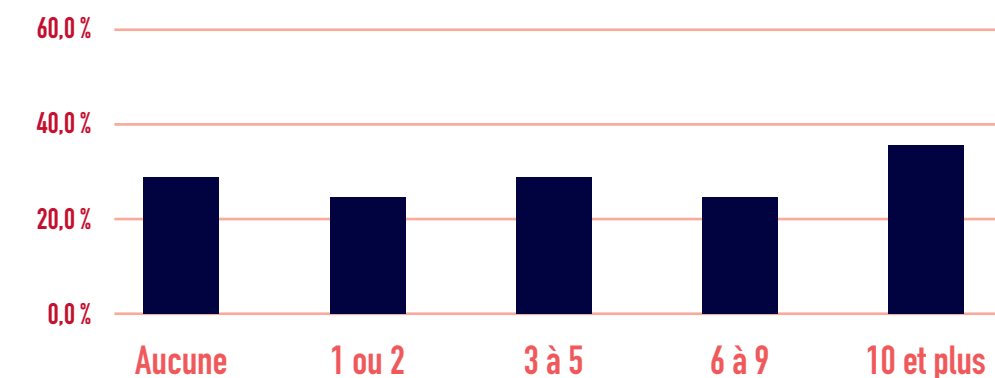
2.4

LA POURSUITE D'OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES

La capacité à identifier des opportunités avant les autres suppose d'innover et dans certains cas de construire le marché qui permettra de les faire naître et de les développer. De plus, la capacité à les exploiter suppose d'adapter l'organisation par une combinaison nouvelle de ressources ou par la création de nouvelles ressources. Les repreneurs de notre échantillon sont en capacité d'identifier des oppor-

tunités (Boumedjaoud et Messegghem, 2019). Effectivement, au cours de l'année écoulée, les repreneurs ont quasiment tous (90,3%) identifié une ou plusieurs opportunités d'affaires ou occasion de générer du profit (Figure 11). En moyenne, ils estiment leur nombre à 6,1. Sur ce nombre, 4,2 opportunités ont été exploitées ou sont en cours d'exploitation, soit un taux d'exploitation moyen de 69,2%.

Figure 11. Identification des opportunités d'affaires



¹¹ Les coefficients de corrélation entre la prise de risque et la créativité ou le sentiment d'efficacité personnelle sont les plus élevés (0,355 et 0,259 respectivement).

Tableau 3. Corrélations entre la vigilance entrepreneuriale et l'identification des opportunités

CORRÉLATIONS DE PEARSON	
	IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS
ANALYSE ET RECHERCHE	+++
ASSOCIATION ET CONNEXION	++++
ÉVALUATION ET JUGEMENT	++++

Tableau 4. Corrélations entre l'orientation entrepreneuriale et l'identification des opportunités

CORRÉLATIONS DE PEARSON	
	IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS
INNOVATION	+++
PRISE DE RISQUE	+++
PROACTIVITÉ	+++

Légende

+++ : $0,4 \geq r > 0,2$ (corrélation moyenne)++++ : $0,6 \geq r > 0,4$ (corrélation forte)

Il existe un lien positif entre les trois dimensions de la vigilance entrepreneuriale et l'identification des opportunités (Tableau 3). La dimension *association et connexion* présente la corrélation la plus forte ($r = 0,475$). Un lien positif existe également entre les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale et l'identification des opportunités (Tableau 4) mais celui-ci est moins important.

LES POINTS SAILLANTS

- En moyenne, les repreneurs font preuve d'une **croissance en leur capacité d'action** et d'une **confiance en soi** fortes ainsi que d'un niveau de **créativité** assez élevé.
- La **vigilance entrepreneuriale**, c'est-à-dire la capacité à identifier des opportunités, est assez élevée. Les lauréats-repreneurs démontrent une forte capacité à rechercher et à analyser des informations.
- L'**orientation 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.
- Les repreneurs font preuve d'une forte capacité à poursuivre des **opportunités d'affaires**. 71,7% d'entre eux ont identifié plus de trois opportunités au cours de l'année écoulée.

3. EXPÉRIENCE DE L'ACCOMPAGNEMENT



Réseau Entreprendre a inscrit dans son ADN l'accompagnement des chefs d'entreprise par des chefs d'entreprise. Ce sont 9 500 entrepreneurs, membres du réseau, qui offrent un accompagnement personnalisé et dans la durée aux créateurs et repreneurs.¹²



Tableau 5. Différentes formes d'accompagnement¹³

La terminologie pour désigner cet accompagnement est fluctuante : parrainage, accompagnement pair à pair, mentorat, etc. Nous avons mobilisé la grille du mentorat pour analyser l'accompagnement des repreneurs car cette forme d'accompagnement (Tableau 5) correspond à l'esprit véhiculé au sein du Réseau Entreprendre.

CARACTÉRISTIQUES	FORMES D'ACCOMPAGNEMENT		
	Mentorat	Conseil	Coaching
RELATION	Entre pairs, avec un entrepreneur plus expérimenté Bénévole	Avec un coach (entraîneur) professionnel Habituellement rémunérée	Avec un expert Rémunérée
PROCESSUS	Développement par le questionnement et le partage d'expérience	Transfert de compétences dans un domaine particulier	Travail sur le savoir-faire de l'entreprise
OBJECTIF	Développement et épanouissement professionnel	Résultat formulé et contractualisé	Résultat précis à atteindre
DURÉE	Longue	Courte	Ponctuelle

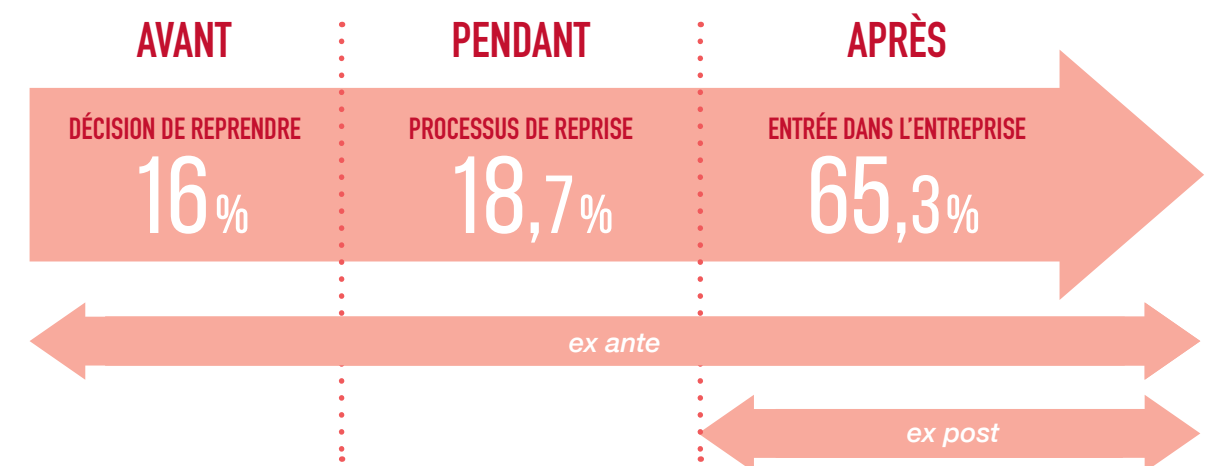
Dans cette partie, nous apprécierons l'expérience du repreneur vis-à-vis du mentorat, en nous focalisant tout d'abord sur la temporalité de l'accompagnement. Ensuite, nous analyserons les rôles du mentorat. Enfin, nous observerons s'il existe des liens entre ces rôles et le profil repreneurial.

3.1

LES TEMPS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Les temps de l'accompagnement ont leur importance et nous nous sommes appuyés sur les grandes étapes de la reprise pour établir des repères significatifs (Figure 12).

Figure 12. Processus repreneurial



Le début et la durée du mentorat ne sont pas les mêmes pour tous les repreneurs¹⁴. La majorité d'entre eux (65,3%) commence l'expérience du mentorat après la reprise (*ex post*). Un petit nombre (16%) commence avant la reprise et 18,7% pendant le processus de reprise. L'expérience *ex ante* rassemble les repreneurs pour lesquels l'accompagnement a commencé avant l'entrée dans l'entreprise (34,7%).

Le mentorat se met en place de manière relativement tardive. Les défis sont pourtant nombreux en amont du processus : cibler une entreprise qui corresponde à ses attentes, négocier le rachat de l'entreprise, obtenir du financement ou encore suivre une formation adéquate. Tout se passe comme si l'entrée dans l'entreprise était l'élément déclencheur pour accéder au mentorat (Tableau 6).

¹² Extrait du site Réseau Entreprendre : <https://www.reseau-entreprendre.org/fr/entreprendre/reussir-sa-creation/accompagnement>

¹³ Il existe d'autres pratiques d'accompagnement comme le tutorat, le counselling ou le compagnonnage (Paul 2002).

¹⁴ 50 repreneurs ne bénéficient pas d'un accompagnement par un mentor. Notre échantillon est donc de 176 repreneurs.

Tableau 6. Période d'accompagnement par un mentor

ACCOMPAGNEMENT	PROCESSUS REPRENEURIAL			%
	AVANT	PENDANT	APRÈS	
ex ante (34,7%)	21			12,0
	4			2,3
	3			12,0
	15			10,2
	18			8,5
ex post (65,3%)			115	65,3
TOTAL	16,0%	18,7%	65,3%	100%

Lecture : 21 repreneurs ont été accompagnés pendant tout le processus entrepreneurial, 4 avant et pendant la reprise, et 3 uniquement avant.

3.2

LES APPORTS SIGNIFICATIFS DU MENTORAT

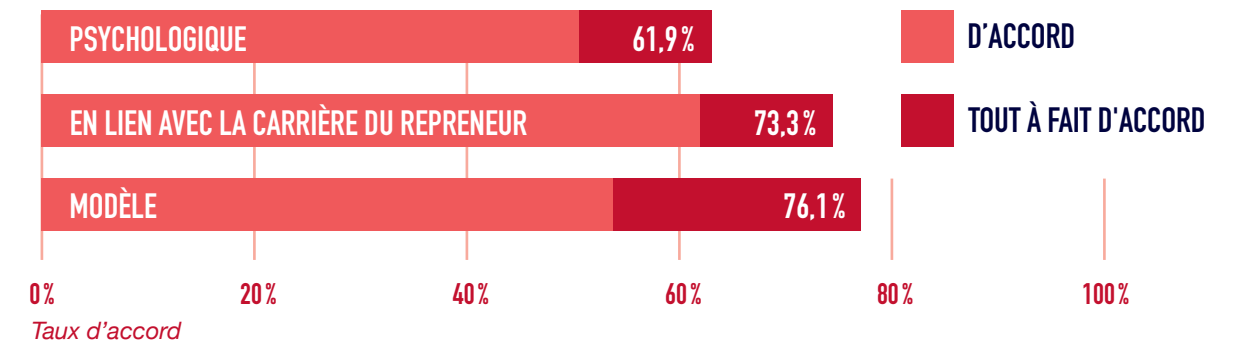
Nous nous sommes intéressés au vécu du repreneur par rapport à cette expérience d'accompagnement. Quel a été le rôle du mentor ? Quels sont les apports qui ont été les plus appréciés par le repreneur ? Autrement dit, quels sont les « ingrédients » les plus significatifs de ce mentorat ?



Il existe dans la littérature un certain nombre de rôles associés au mentor. Les trois principaux rôles sont le **rôle psychologique**, le **rôle lié à la carrière du repreneur** et le **rôle de modèle** (Figure 13). **Les repreneurs reconnaissent davantage son rôle de modèle.** Ce rôle de modèle concerne le mentor pour ce qu'il est en tant que personne. Il expose certains épisodes

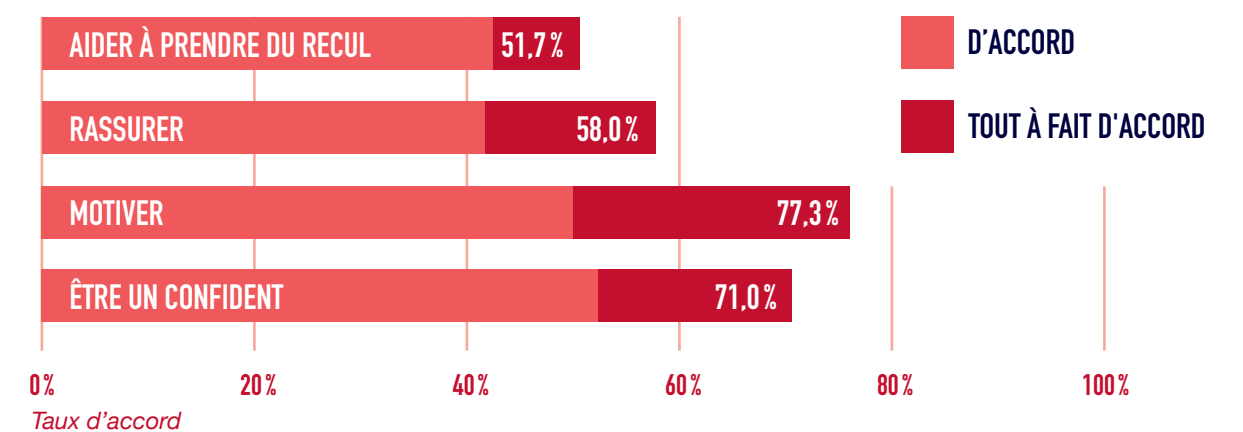
de sa vie et partage ses expériences. Il peut ainsi devenir une source d'inspiration pour le repreneur, ou à tout le moins, de comparaison¹⁵. L'importance du rôle psychologique est tributaire de la durée et de l'intensité de la relation mentor-repreneur. Effectivement, ce rôle nécessite l'existence d'un lien fort entre les protagonistes pour pouvoir se déployer.

Figure 13. Reconnaissance des rôles du mentor



Les rôles psychologiques et liés à la carrière du repreneur comprennent chacun quatre sous-dimensions. Le **rôle psychologique** englobe plusieurs aspects fondamentaux comme la capacité d'**aider le repreneur à prendre du recul** par rapport à son projet ou le fait de le **rassurer** pendant les périodes difficiles. Il faut aussi compter sur l'aptitude à **motiver** le repreneur et à lui prodiguer des encouragements.

Être un confident constitue également un des quatre piliers du rôle psychologique. La Figure 14 présente le niveau de reconnaissance (ou le taux d'accord) du repreneur envers son expérience et sa propre relation avec son mentor. La **motivation** (77,3%) et le fait de pouvoir **se confier** à quelqu'un d'expérience (71,0%) ressortent comme des dimensions essentielles de la relation.

Figure 14. Le rôle psychologique¹⁶

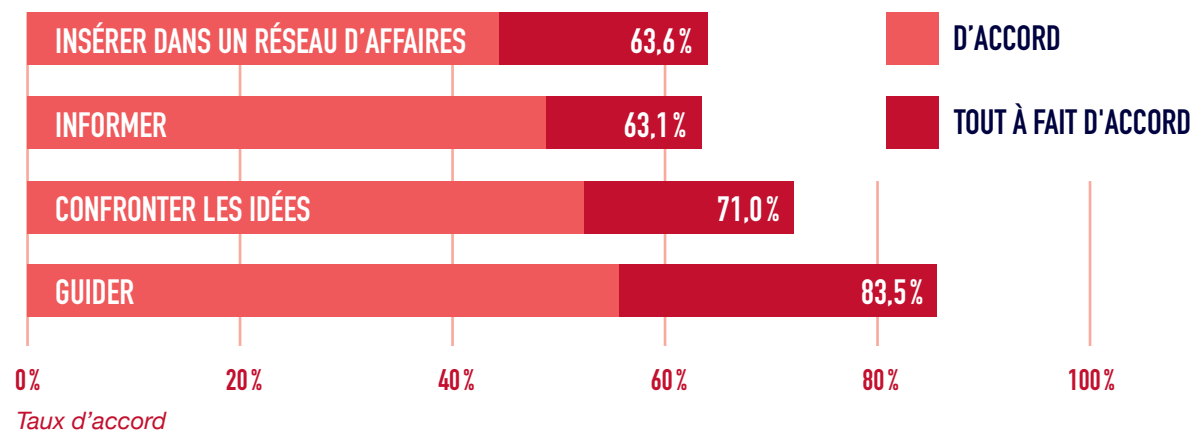
¹⁵ Quatre énoncés font référence à ce rôle : « Il me sert de modèle », « Il m'expose ses réussites et ses échecs », « Il est un bon exemple d'entrepreneur » et « Il me fait part de ses expériences d'affaires et de vie ».

¹⁶ Les quatre dimensions énumérées dans cette figure renvoient à des fonctions psychologiques dénommées différemment dans la littérature sur le mentorat. On parle de réflecteur, sécurisation, motivation et confident.

Le rôle lié au développement de la carrière du repreneur par le mentor comprend quatre dimensions : **participer à l'insertion** du repreneur dans un réseau d'affaires, **partager des connaissances et des informations** sur l'activité entrepreneuriale, **confronter ses idées** auprès d'un interlocuteur bienveillant afin d'approfondir sa réflexion, et **être guidé**

afin d'améliorer sa compréhension d'une problématique. La Figure 15 reprend ces dimensions et montre un niveau de reconnaissance globalement très élevé du repreneur envers le rôle lié à la carrière. **La très grande majorité des repreneurs (83,5%) reconnaît la fonction de guide du mentor dans la résolution de problèmes.**

Figure 15. Le rôle lié à la carrière du repreneur

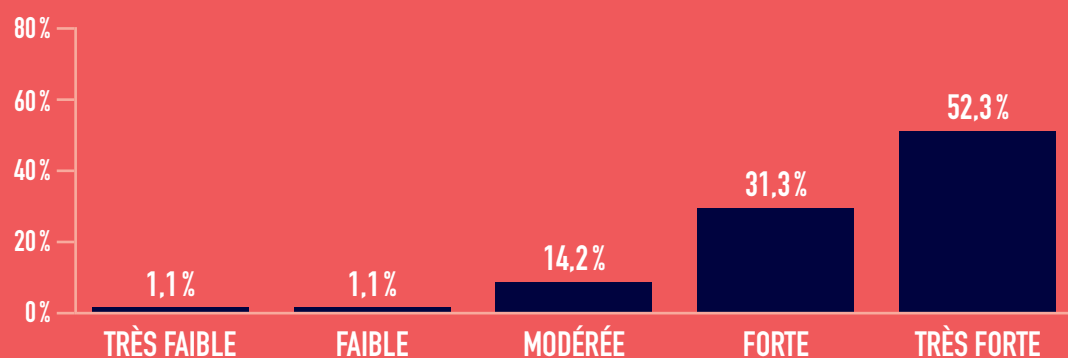


Maintenant, qu'en est-il de la satisfaction des repreneurs envers leur mentor ?

Est-ce que cette forme d'accompagnement répond aux besoins du repreneur ? La Figure 16 montre un **niveau de satisfaction élevé, voire très élevé des repreneurs envers cette expérience d'accompagnement**

(83,6%). **Le mentorat représente donc une expérience positive.** Il est possible que les quelques cas d'insatisfaction soient liés aux défaillances du processus d'appariement entre le repreneur et le mentor.

Figure 16. Taux de satisfaction des repreneurs envers leur mentor



Si nous regardons de plus près la satisfaction du repreneur envers les rôles spécifiques du mentor, **le rôle lié à la carrière suscite le plus de contentement** (Tableau 7).

Tableau 7. Corrélation entre les rôles du mentor et la satisfaction du repreneur

CORRÉLATIONS DE PEARSON	
RÔLES DU MENTOR	SATISFACTION DU REPRENEUR
PSYCHOLOGIQUE	++++
EN LIEN AVEC LA CARRIÈRE	+++++
MODÈLE	++++

Légende
 ++++ : $0,6 \geq r > 0,4$ (corrélation forte)
 ++++ : $r > 0,6$ (corrélation très forte)

Les temps de l'accompagnement permettent d'observer le taux de satisfaction des repreneurs envers leur mentor selon le moment où le mentorat a débuté (Tableau 8). Autrement dit, est-ce que le fait de commencer l'accompagnement en amont du processus repreneurial influence la satisfaction du repreneur ? La comparaison montre que **les repreneurs qui débutent le mentorat avant l'entrée dans l'entreprise (expérience ex ante) expriment davantage de satisfaction envers leur mentor que les repreneurs qui ont débuté après la reprise (expérience ex post).** De plus,

la plupart des repreneurs qui ont débuté le mentorat *ex ante* l'ont également poursuivi après la reprise. Cela signifie que **la relation avec le mentor s'inscrit dans un temps plus long.** Or, les relations naissent, se développent, mais aussi changent et évoluent dans la durée. Avec l'expérience du temps passé ensemble, la connaissance que les partenaires ont l'un de l'autre s'approfondit. Ils ajoutent une activité à celles qu'ils partagent déjà. Dans la durée, une relation peut davantage être connectée à d'autres.

Tableau 8. Taux de satisfaction des repreneurs envers le mentor selon le moment de l'accompagnement

COMPARAISON DE PROPORTIONS	
ACCOMPAGNEMENT	TAUX DE SATISFACTION ¹⁷
Expérience Ex ante	91,8%
Expérience Ex Post	79,1%

¹⁷ Proportion de répondants exprimant une satisfaction forte ou très forte vis-à-vis de leur mentor.



Quelle est la relation entre les différents rôles du mentor et le profil repreneurial ? Dans la partie 2 de ce rapport, nous avons présenté plusieurs indices pour tenter de

décrire ce profil. Parmi ces indices, **l'identification des opportunités est corrélée avec les trois rôles du mentor** (Tableau 9).

Tableau 9. Corrélation entre les rôles du mentor et l'identification des opportunités

CORRÉLATIONS DE PEARSON	
RÔLES DU MENTOR	IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS
PSYCHOLOGIQUE	++
EN LIEN AVEC LA CARRIÈRE	+++
MODÈLE	+++

Légende
 ++ : $r < 0,2$ (corrélation faible)
 +++ : $0,4 \geq r \geq 0,2$ (corrélation moyenne)

4 . SATISFACTION DES LAURÉATS-REPRENEURS

LES POINTS SAILLANTS

- 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 l'expérience a commencé avant l'entrée dans l'entreprise (*expérience *ex ante**).
- Parmi les rôles généralement associés au mentor, 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%).
- Les repreneurs expriment un **niveau de satisfaction élevé**, voire très élevé envers cette **expérience d'accompagnement (83,6%)**. De plus, il existe une forte corrélation entre les rôles du mentor et la satisfaction du repreneur. Cette corrélation est la plus forte pour **le rôle en lien avec la carrière du repreneur**.
- Il existe un lien positif entre les rôles du mentor et la capacité à **identifier des opportunités**. Cette corrélation est plus marquée pour les rôles en lien avec la carrière du repreneur et de modèle.

Prenant appui sur le niveau de satisfaction du lauréat-repreneur, nous cherchons à savoir si le processus entrepreneurial et la performance financière de l'entreprise sont à la hauteur des attentes. Nous allons dans un premier temps nous intéresser à des étapes clés du processus entrepreneurial. Ensuite, nous porterons notre attention sur la performance financière.

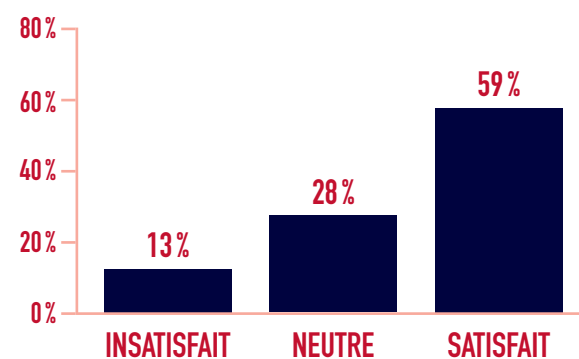
4.1

LA SATISFACTION ENVERS LE PROCESSUS REPRENEURIAL

Nous avons retenu plusieurs étapes clés du processus entrepreneurial¹⁸. Il ne s'agit pas d'une séquence ordonnée de manière chronologique mais nous commençons par la sélection du repreneur par le cédant pour terminer par l'annonce de la prise de fonction du repreneur au sein de l'entreprise. Entre les deux, nous retrouvons la formation du repreneur par le cédant et les conditions financières du transfert de propriété.

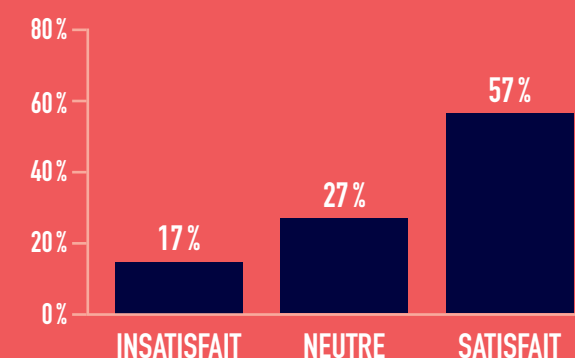
L'étape de **sélection du repreneur par le cédant**¹⁹ exclut un certain nombre de répondants (29,6%) qui, en tant que repreneurs, ne se sentent pas concernés et n'ont probablement pas accès à cette information. Nous aurions pu imaginer que tous les repreneurs sélectionnés soient satisfaits du processus de sélection puisqu'ils ont réussi, d'une certaine manière, leur pari (Figure 17). Ils sont effectivement majoritaires (59%) mais certains restent réservés (28%) et d'autres sont insatisfaits (13%). Les causes peuvent être multiples : un prix jugé trop élevé, des mesures contraignantes par rapport à la reprise ou encore une rencontre peu appréciée avec le cédant. Il est probable que ces repreneurs soient pressés d'entrer dans l'entreprise afin d'écourter cette période de transition.

Figure 17. La sélection du repreneur par le cédant



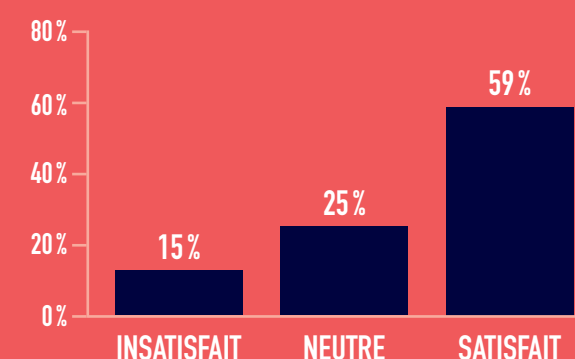
Nous retrouvons sensiblement les mêmes proportions pour l'étape de la **formation par le cédant**²⁰ (Figure 18) que celles obtenues lors de la sélection du repreneur. Cette part encore importante de repreneurs « neutres » ou insatisfaits (44%) montre à quel point la relation cédant-repreneur ne va pas de soi. En l'occurrence, le cédant doit être désireux et capable de transmettre ses connaissances, puis le repreneur disposé et motivé pour les acquérir.

Figure 18. La formation par le cédant



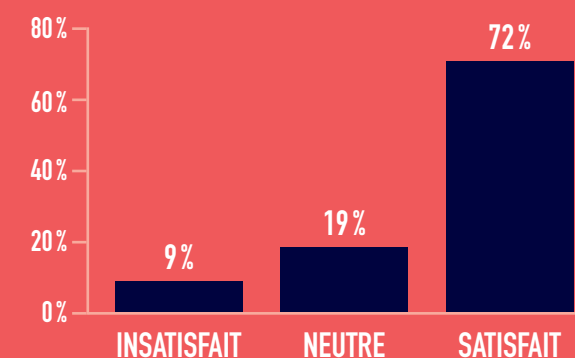
Les **conditions du transfert de propriété** (Figure 19) concernent deux cas de figure : le départ à la retraite du cédant²¹ et le partage de la propriété de l'entreprise²². Près de la moitié des répondants (46,5%) ne se sent pas concerné par ces questions. Ce résultat corrobore le fait que les cessions interviennent à d'autres moments que le passage à la retraite du cédant. D'ailleurs, plus de 71% des cessions de TPE interviennent avec des cédants de moins de 55 ans (Tourdjman et Le Dret, 2017). Dans les deux cas, il s'agit de négocier un montage financier entre cédant et repreneur. Le compromis s'avère satisfaisant pour 59% des repreneurs concernés ; pour 25% le résultat est considéré comme neutre, et 15% sont insatisfaits.

Figure 19. Les conditions du transfert de propriété



Nous terminons avec l'**annonce de la prise de fonction**²³ (Figure 20) qui signale l'après reprise ou l'entrée dans l'entreprise. Cette étape génère le plus haut taux de satisfaction des repreneurs (72%) parmi tous les moments clés retenus. Il faut dire que cette prise de fonction est l'aboutissement d'un long cheminement semé d'embûches. Ce niveau de satisfaction peut aussi s'expliquer par un sentiment d'autonomie de la part du repreneur.

Figure 20. L'annonce de la prise de fonction



¹⁸ Sauf mention particulière, l'effectif est de 226 répondants.

¹⁹ Cette étape renvoie au processus pour déterminer les candidats à la reprise et aux critères de sélection pour choisir le repreneur.

²⁰ Trois énoncés permettent de mesurer cette étape à savoir : la formation, le processus pour se familiariser avec les affaires et le processus pour se familiariser avec les salariés.

²¹ L'énoncé précis porte sur « les montages pour financer la retraite du cédant ».

²² L'énoncé précis porte sur « les critères pour déterminer la répartition de propriété après le transfert de direction ».

²³ Celle-ci regroupe l'annonce de la prise de fonction aux tiers et aux salariés.

4.2

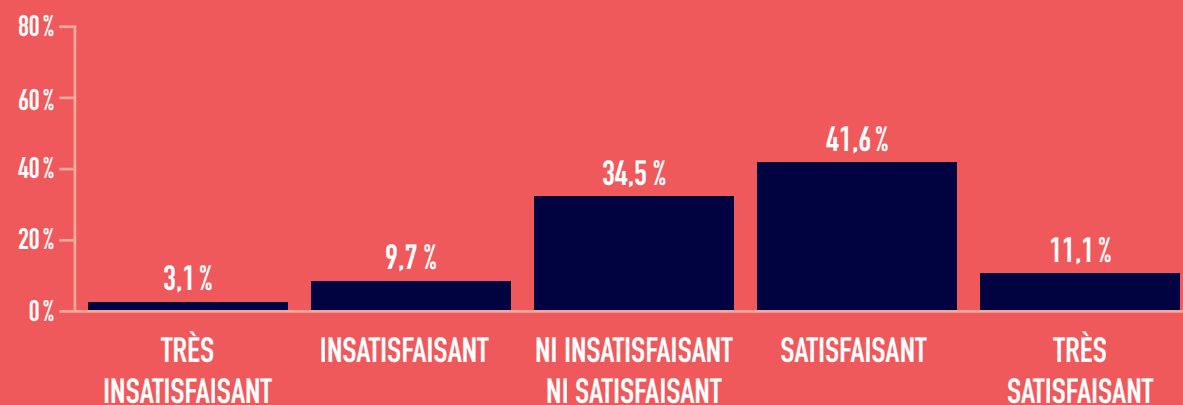
LA SATISFACTION ENVERS LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

La performance financière de l'entreprise est-elle satisfaisante ? Qui mieux que le repreneur pour y répondre ? Celle-ci dépend de ses objectifs de départ. Ont-ils été atteints, voire dépassés ? Les repreneurs ont été invités à exprimer leur niveau de satisfaction sur des indicateurs classiques de la performance financière : chiffre d'affaires, marge, résultat net, niveau de capitaux propres, niveau d'endettement, rentabilité financière, retour sur investissement et trésorerie. À partir de cette évaluation, nous avons construit un indicateur agrégé permettant d'apprécier

la satisfaction globale de la performance financière. Cet indicateur est calculé à partir de la moyenne des niveaux de satisfaction des indicateurs financiers utilisés. L'évolution de la satisfaction envers la performance est appréhendée à travers deux moments précis, celui de la reprise et celui de l'enquête²⁴. Après avoir analysé la satisfaction vis-à-vis de la performance actuelle, nous étudierons son évolution entre la reprise et le moment de l'enquête. Pour chacune de ces analyses, nous procéderons à une approche globale, puis à une approche par indicateur.

Ils sont un peu plus de la moitié à être satisfaits de la performance actuelle de leur entreprise (Figure 21). Plus du tiers (34,5%) affiche une opinion neutre, avec vraisemblablement des éléments positifs et négatifs qui se neutralisent. Enfin, 12,8% des repreneurs sont clairement insatisfaits.

Figure 21. Satisfaction des repreneurs envers la performance financière de l'entreprise



4. SATISFACTION DES LAURÉATS-REPRENEURS

Nous avons retenu quatre familles d'indicateurs pour apprécier la performance financière de l'entreprise (Figure 22).



Les **indicateurs d'activité** font référence au chiffre d'affaires, à la marge et au résultat net. Pour les deux premiers, le niveau de satisfaction est élevé (respectivement 62,8% et 55,3%). En revanche, le résultat net fait l'objet d'une évaluation moins favorable (46,5%).



Les **indicateurs de rentabilité** font également l'objet d'une évaluation plus négative. Moins de 50% des repreneurs sont satisfaits de la rentabilité financière (46%) et du retour sur investissement (47,3%). Ce résultat peut s'expliquer en partie par le caractère relativement récent des reprises (4,52 années en moyenne).

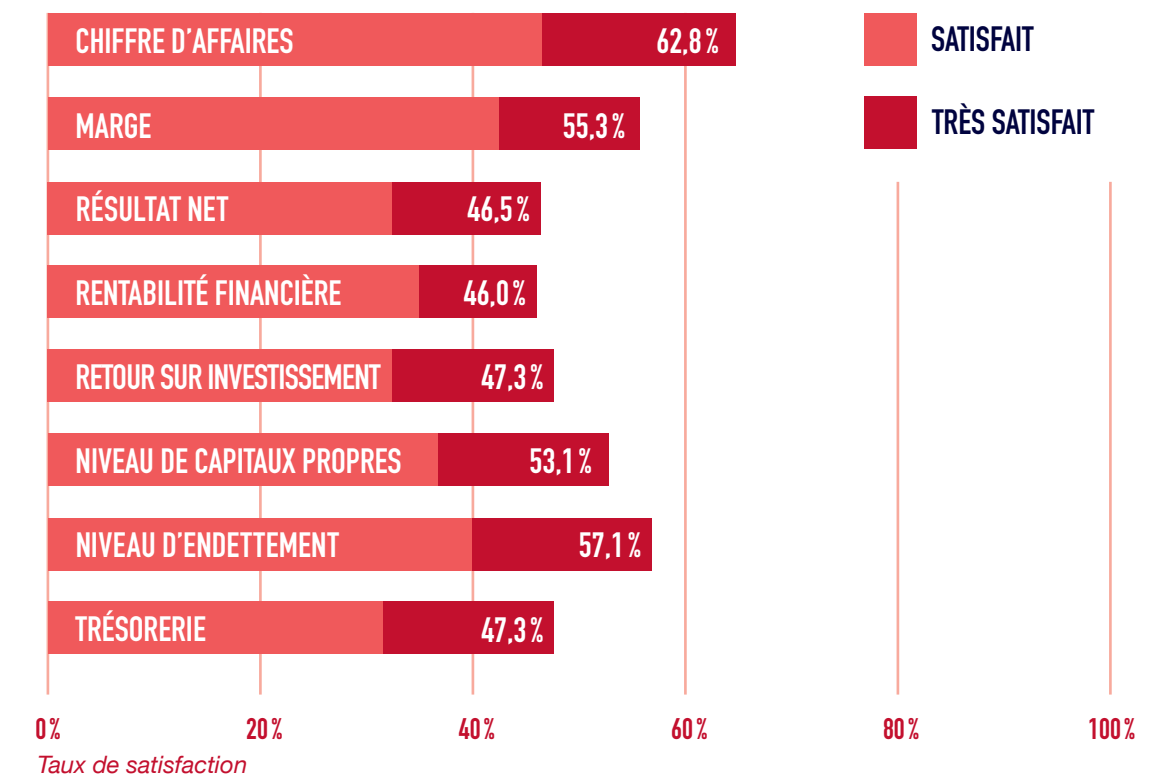


Les lauréats du Réseau Entreprendre sont satisfaits de leur **structure financière**. Le Panorama 2016 du Réseau Entreprendre indique que 59% d'entre eux ont recours à un financement bancaire, avec un effet levier de 9 entre financement bancaire et prêt d'honneur. Dans notre étude, 57,1% des repreneurs sont satisfaits du niveau d'endettement. Par ailleurs, pour le niveau des capitaux propres, le taux de satisfaction est de 53,1%.



La **trésorerie** est un indicateur de la performance à court terme qui peut être lié à la survie des entreprises. Il présente l'un des niveaux de satisfaction les plus faibles (47,3%). Ce résultat doit être relativisé dans la mesure où la pérennité des entreprises reprises à 3 ou 5 ans est supérieure à 90% d'après le panorama 2016 du Réseau Entreprendre.

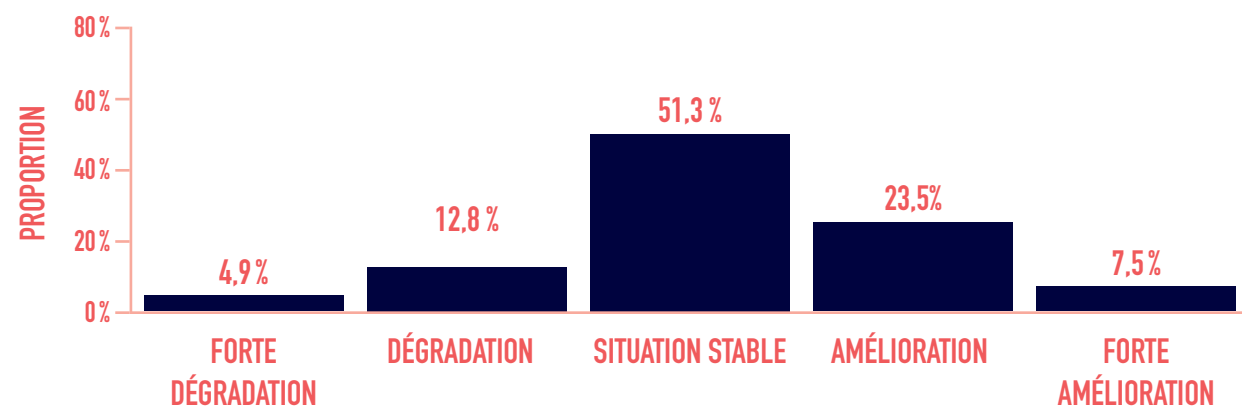
Figure 22. Satisfaction des repreneurs envers les indicateurs financiers



²⁴ Pour rappel, l'enquête a été réalisée en moyenne 4,52 ans après la reprise.

L'appréciation des repreneurs a-t-elle évolué entre le moment de l'enquête et le moment de la reprise²⁵ ? Revenons à la satisfaction globale des repreneurs envers la performance financière de l'entreprise et observons son évolution entre le moment de la reprise et la situation actuelle (Figure 23). **Une très forte proportion (82,3%) de repreneurs maintient, voire améliore leur satisfaction à l'égard de la performance financière de l'entreprise.**

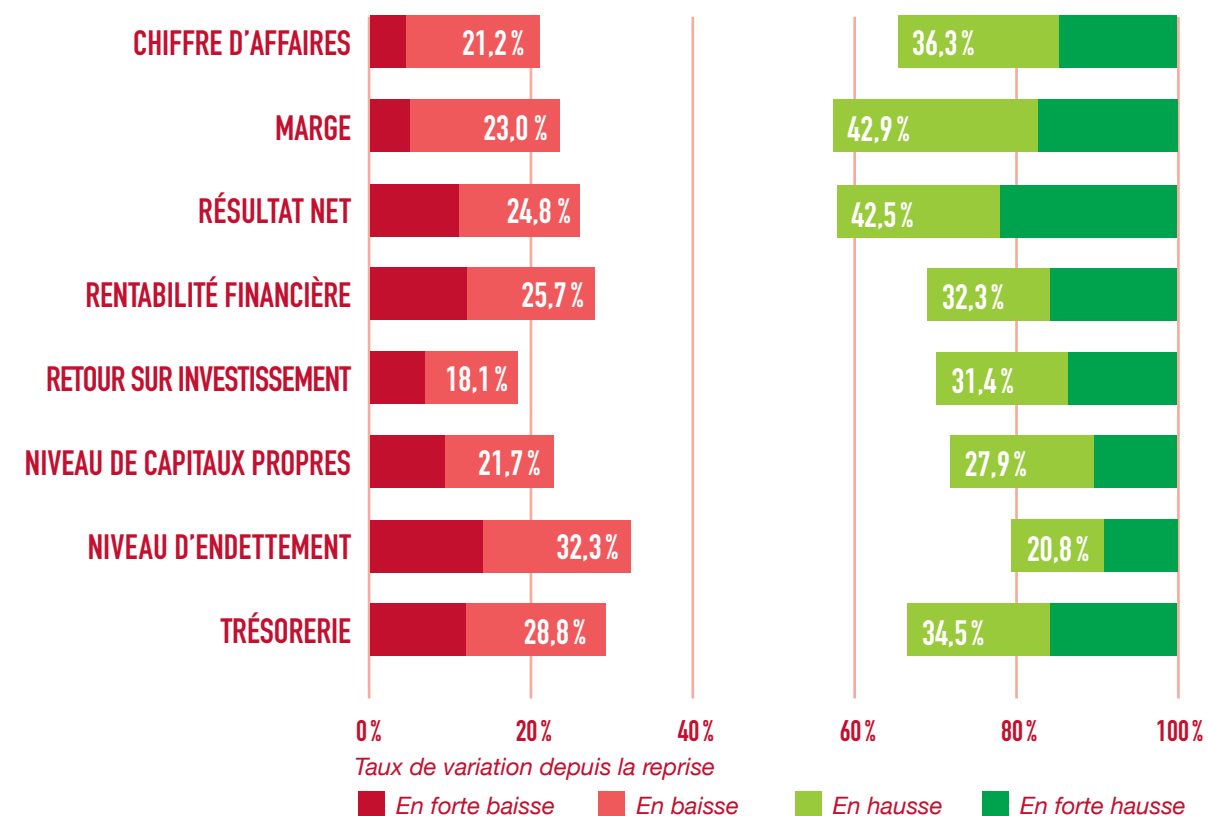
Figure 23. Évolution de la satisfaction des repreneurs envers la performance financière de l'entreprise entre le moment de la reprise et la situation actuelle



²⁵ Le moment de la reprise est entendu comme le moment de l'entrée dans l'entreprise.

Pour la majorité des indicateurs financiers (Figure 24), la satisfaction des repreneurs a connu une hausse plus marquée que la baisse. Les indicateurs d'activité sont ceux pour lesquels la hausse du niveau de satisfaction est la plus élevée (Chiffre d'affaires : 36,3%, Marge : 42,9%, Résultat net : 42,5%). La satisfaction vis-à-vis des indicateurs de rentabilité est en hausse pour près d'un tiers des repreneurs (Rentabilité financière : 32,3%, Retour sur investissement : 31,4%) et demeure stable pour près de la moitié d'entre eux. La progression du niveau de satisfaction concernant la structure financière est la plus faible (Niveau de capitaux propres : 27,9%, Niveau d'endettement : 20,8%). Près de 50% exprime plutôt une stabilité du niveau de satisfaction. Le fait qu'un tiers des repreneurs voient leur satisfaction vis-à-vis de leur niveau d'endettement se détériorer interroge : s'agit-il d'un problème *ex ante* d'évaluation ou *ex post* d'accès au crédit ? Selon le panorama 2016 de Réseau Entreprendre, 30% des lauréats-repreneurs déclarent avoir rencontré des difficultés pour l'obtention d'un financement bancaire. Ce chiffre accrédite la thèse selon laquelle il s'agirait plutôt d'un problème d'accès au crédit. Pour la trésorerie, l'évolution de la satisfaction est la plus équilibrée entre baisse (28,8%), stabilité (36,7%) et amélioration (34,5%). Seul un tiers des repreneurs estime son niveau de satisfaction meilleur aujourd'hui qu'au moment de la reprise.

Figure 24. Évolution de la satisfaction des repreneurs envers les indicateurs financiers entre le moment de la reprise et la situation actuelle



Lecture : 36,3% des repreneurs ont un niveau de satisfaction en hausse ou en forte hausse de leur chiffre d'affaires entre le moment de la reprise et la situation actuelle. En revanche, 21,2% ont un niveau de satisfaction en baisse ou en forte baisse du chiffre d'affaires et 42,5% d'entre eux ont maintenu un niveau de satisfaction équivalent entre la reprise et aujourd'hui.

L'expérience d'accompagnement influence-t-elle la satisfaction des repreneurs envers la performance financière de l'entreprise ? Nous avons comparé les trois groupes de repreneurs (pas d'accompagnement, accompagnement *ex ante* et accompagnement *ex post*) selon leurs niveaux de satisfaction au moment de la reprise puis au moment de l'enquête (Tableau 10). **Il se trouve que les repreneurs accompagnés *ex ante* ont une meilleure trajectoire de satisfaction vis-à-vis de la performance financière que les repreneurs non accompagnés ou accompagnés *ex post*.**

Tableau 10. Part des repreneurs dont le niveau de satisfaction est en hausse selon l'expérience d'accompagnement

ACCOMPAGNEMENT	PART DES REPRENEURS DONT LE NIVEAU DE SATISFACTION EST EN HAUSSE
PAS DE MENTOR	27,3 %
EXPÉRIENCE <i>EX ANTE</i>	35,9 %
EXPÉRIENCE <i>EX POST</i>	30,5 %

LES POINTS SAILLANTS

- De manière générale, les lauréats ont exprimé un niveau de satisfaction assez élevé concernant les étapes clés du processus entrepreneurial. L'annonce de la prise de fonction dans l'entreprise constitue l'étape clé la plus appréciée par les repreneurs (72%).
- La satisfaction envers la performance financière de l'entreprise est assez partagée (52,7% sont satisfaits). La satisfaction semble la plus élevée pour le niveau d'activités (62,8% de satisfaction pour le chiffre d'affaires).
- 82,3% des repreneurs maintiennent, voire améliorent leur satisfaction à l'égard de la performance financière de l'entreprise entre le moment de la reprise et la situation actuelle.
- Les repreneurs accompagnés *ex ante* ont une meilleure trajectoire de satisfaction (35,9% en hausse) vis-à-vis de la performance financière que les repreneurs non accompagnés ou accompagnés *ex post*.

CINQ PROPOSITIONS POUR LA REPRISE D'ENTREPRISE

Cette étude aboutit à la formulation de cinq propositions que nous présentons en revenant sur le constat issu de l'étude puis en explicitant la proposition et les actions visant à sa mise en œuvre.

1 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ DES REPRENEURS

Le premier constat soulevé par l'étude porte sur le profil des repreneurs et souligne le manque de diversité et la prédominance de la modalité externe de reprise. La sélection des candidats repreneurs doit permettre de développer la mission d'accompagnement auprès des femmes et des jeunes. Ce besoin d'ouverture concerne également les reprises internes, en particulier les reprises par les salariés. Élargir la population des repreneurs nécessite de sensibiliser, former, et diffuser la mise en place de programmes d'accompagnement basés sur le mentorat. Des mesures incitatives peuvent également aider à améliorer la situation. Plus largement, il pourrait s'agir d'encourager la formation d'équipes entrepreneuriales diversifiées, faisant une plus grande place à différents profils de repreneurs. Augmenter la part des femmes candidates à la reprise appa-

raît comme une priorité. Il convient alors de faire de la reprise par les femmes une cause nationale, de mettre en valeur les réussites de reprise par les femmes ou encore de construire des dispositifs d'accompagnement ciblés basés sur une logique de mentorat. Pour les jeunes, les actions visent à traiter d'autres types de freins : encourager un parcours de formation professionnelle par l'apprentissage, renforcer leurs compétences en matière de management, proposer des dispositifs d'accompagnement spécifiques avec des outils de financement repensés, en lien avec le dispositif Pépite. Pour les reprises internes, il faut aider le cédant à identifier le noyau dur susceptible de reprendre l'entreprise et accompagner ses collaborateurs à travers des formations et des dispositifs de financement adaptés.



2 ACCROÎTRE L'IDENTIFICATION DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES

Notre étude montre que la reprise est un processus de poursuite de nouvelles opportunités. Leur identification est liée positivement à la vigilance entrepreneuriale et à la créativité des repreneurs. L'enjeu post-reprise est de renforcer la vigilance entrepreneuriale, c'est-à-dire leur capacité à repérer de nouvelles opportunités d'affaires. Le succès de la reprise repose en effet sur la capacité du repreneur à valoriser de nouvelles opportunités en réinventant son organisation et ses marchés. Le

repreneur doit parvenir à élargir le champ des possibles. Cela passe par des actions d'accompagnement centrées sur le traitement des informations comme l'intelligence économique mais également tournées vers l'amélioration des capacités créatives des repreneurs. Les mentors peuvent aussi être déterminants pour consolider cette vigilance dans la mesure où ils peuvent exercer un rôle psychologique qui agit sur la confiance personnelle et interpersonnelle et sur la vision stratégique du repreneur.

3 ANTICIPER L'ACCOMPAGNEMENT

Les repreneurs qui ont bénéficié d'un accompagnement avant la reprise expriment davantage de satisfaction envers leur mentor et la performance de la reprise. Cette situation témoigne d'une relation mentor-repreneur qui s'inscrit sur un temps généralement plus long. Le mentor peut jouer un rôle actif dans la sélection de l'entreprise. De plus, un accompagnement pendant la période de reprise peut aider le repreneur dans sa relation avec le cédant, sachant que la relation cédant-repreneur est à la fois riche et complexe. L'enjeu est donc de parvenir à accompagner les repreneurs

avant l'entrée dans l'entreprise (expérience *ex ante*). La condition consiste à repérer les porteurs de projets à travers un processus de sélection efficient. Les acteurs de l'accompagnement doivent repérer les repreneurs potentiels dès qu'ils ont exprimé leur projet de reprise tout en constituant les binômes mentor-repreneur le plus tôt possible. Ce processus d'accompagnement pourrait s'appuyer sur un outil de recherche de cible d'entreprise à reprendre comme les plateformes digitales de mise en relation entre cédants et repreneurs.

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. Nous savons qu'il existe un lien positif entre les rôles du mentor et l'identification des opportunités. 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 et repreneur) doivent être associées

activement à la construction du binôme et au suivi de la relation ; l'enjeu étant de préserver la satisfaction du repreneur et du mentor tout au long du processus. Un rôle privilégié doit être joué par l'acteur de l'accompagnement sous la forme d'un réel travail de médiation, tout particulièrement en cas de difficultés. Cela suppose de créer les conditions d'une professionnalisation des mentors à travers des programmes de formation et des outils de suivi de la relation.

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 niveau de satisfaction envers le niveau d'endettement entre le moment de la reprise et la situation actuelle. Les indicateurs liés à la structure financière de l'entreprise ont tendance à générer plus d'insatisfaction après la reprise. L'enjeu est de disposer de financements pour poursuivre de nouvelles opportunités d'affaires post-reprise. Il convient donc de construire

des outils d'accompagnement financiers adaptés au moment de la reprise mais également après la reprise. Le financement de la reprise accapare toutes les attentions mais une vision à plus long terme gagnerait à être mise en œuvre pour la poursuite d'opportunités d'affaires. Autrement dit, des dispositifs de financement tournés vers le développement (innovation, internationalisation, etc.) seraient pertinents pour soutenir le repreneur dans la construction de sa stratégie entrepreneuriale.



BIBLIOGRAPHIE



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

Bandura A. et Locke E. (2003), "Negative self-efficacy and goal effects revisited", *Journal of Applied Psychology*, vol. 1, n° 88, pp. 87-99.

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.

Boumedjaoud D. et Messeghem K. (2019), « Identification des opportunités par le repreneur de PME : une approche par les prototypes », *Revue Management & Avenir*, n° 107, pp. 87-105.

Boussaguet S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de doctorat, Université Montpellier 1, 458 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.

Estève J-M. (1997), *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés*, Thèse de doctorat, Université Montpellier 2.

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

Nougein 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>

Paul M. (2002), « L'accompagnement : une nébuleuse », *Éducation permanente*, vol. 4, n° 153, pp. 43-56.

Réseau Entreprendre (2017), *Enquête Panorama 2016*, 30 pages.

Richomme-Huet K. et d'Andria A. (2012), « Femmes repreneures : toujours des défis à relever », *Entreprendre & Innover*, n° 14, pp. 58-66.

Saoudi L. (2010), *Le management de Noyau dur humain en PME pour une transmission/reprise réussie*, Thèse de doctorat, Université Montpellier 1.

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



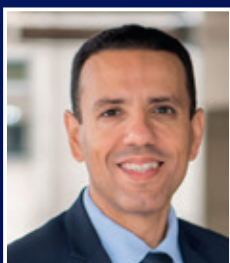
Dorian Boumedjaoud

*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*

