



HAL
open science

Stratégie repreneuriale et performance en PME : rôle du mentorat dans la reprise externe

Dorian Boumedjaoud, Karim Messeghem

► To cite this version:

Dorian Boumedjaoud, Karim Messeghem. Stratégie repreneuriale et performance en PME : rôle du mentorat dans la reprise externe. *Revue Française de Gestion*, 2020. hal-02569219

HAL Id: hal-02569219

<https://hal.science/hal-02569219>

Submitted on 11 May 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.

Stratégie repreneuriale et performance en PME : rôle du mentorat dans la reprise externe

Dorian Boumedjaoud
dorian.boumedjaoud@umontpellier.fr
Docteur en sciences de gestion
Université de Montpellier
MRM - LabEx Entreprendre

Karim Messeghem
karim.messeghem@umontpellier.fr
Professeur des Universités
Université de Montpellier
MRM - LabEx Entreprendre

Résumé : avec le vieillissement de la population, le nombre d'entreprises à reprendre augmente. Pour autant, le succès de la reprise suppose à la fois de réinventer l'entreprise et de bénéficier d'un accompagnement. La littérature s'est assez peu intéressée à ces questions. L'objectif est de montrer l'intérêt, lors de la prise de fonction du repreneur, de construire une stratégie tournée vers la poursuite de nouvelles opportunités et prenant appui sur le mentorat. Une étude menée auprès de 278 repreneurs souligne le rôle du mentorat dans la réussite de la stratégie repreneuriale.

Summary: with the ageing of the population, the number of businesses to be taken on increases. However, the success of business takeovers requires both reinventing the business and benefit from support. The literature has paid little attention to these questions. The objective is to show the interest, when taking over the buyer, to build a strategy geared towards the pursuit of new opportunities and based on mentoring. A study of 278 buyers highlights the role of mentoring in the success of the buyer strategy.

Nous tenons à remercier les évaluateurs pour leurs précieux commentaires qui ont fortement contribué à améliorer la qualité de l'article.

Cette recherche, financée par 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.

Introduction

Aujourd'hui, 25,6% de la population française est âgée de plus de 60 ans. Ce chiffre devrait passer à près de 30% en 2030 (INSEE, 2018). Cette évolution démographique touche également les entreprises et en particulier les PME. La question de la transmission-reprise devient ainsi un enjeu majeur. De nombreuses études évaluent le nombre de reprises entre 60 000 et 75 000 par an (Dombre-Coste, 2015 ; Nougéin et Vaspart, 2017 ; Tourdjman et Le Dret, 2017), et 60% de ces reprises seraient réalisées en externe (CRA, 2019). Ces constats soulèvent une question majeure, liée aux conditions de réussite du repreneur. Dans le cadre de la reprise externe, le nouveau dirigeant prend la tête d'une entreprise qu'il ne connaît pas nécessairement. Il n'a pas participé au recrutement du personnel, il ne connaît pas les spécificités de l'organisation et il n'a pas construit et développé les relations avec le marché et les réseaux de l'entreprise. Si le succès de la reprise repose en partie sur l'identification de la cible (Boumedjaoud et Messeghem, 2019), la gestion de la transition (Bah, 2009) ou la socialisation du repreneur (Boussaguet, 2005), il est aussi lié à la capacité à donner une nouvelle impulsion stratégique en poursuivant des opportunités dans le cadre d'une stratégie entrepreneuriale (Grazzini *et al.*, 2009). Cette stratégie, que nous qualifions de repreneuriale, est très peu abordée dans la littérature. Les quelques travaux sur le sujet ont peu ou pas mobilisé l'approche en termes d'opportunités. Pourtant, la stratégie mise en place pour

identifier et exploiter des opportunités d'affaires peut insuffler une nouvelle dynamique et renforcer les chances de succès du repreneur. Ce succès peut également être favorisé par l'accompagnement entrepreneurial. Il existe de nombreuses pratiques d'accompagnement (Paul, 2002), mais le mentorat est particulièrement adapté dans les situations de transmission-reprise (St-Jean, 2012). Pourtant, si certains travaux ont pu souligner l'intérêt de l'accompagnement du repreneur (Thévenard-Puthod *et al.*, 2014), peu ont apprécié son influence sur la réussite de la stratégie.

Notre objectif est de montrer comment le mentorat influence la stratégie entrepreneuriale, c'est-à-dire la capacité du repreneur à identifier des opportunités (vigilance entrepreneuriale) et à les exploiter (orientation entrepreneuriale), en adoptant une posture caractérisée par l'innovation, la prise de risques et la proactivité. Il s'agira également de vérifier si le mentorat peut être un facteur de réussite – cette dernière étant mesurée sous un l'angle de la performance financière. Nous posons alors la question suivante : dans quelle mesure le mentorat influence-t-il le développement et la réussite de la stratégie entrepreneuriale ? Pour répondre à cette question, une étude empirique a été menée à partir d'un questionnaire en ligne administré à 278 repreneurs répartis en deux groupes : les repreneurs accompagnés par un mentor ($n = 199$) et ceux non accompagnés ($n = 79$).

Dans notre partie théorique, nous expliquons comment le repreneur identifie des opportunités, en utilisant sa vigilance entrepreneuriale, et comment il les exploite en adoptant une posture caractérisée par l'innovation, la prise de risques et la proactivité. L'identification et l'exploitation des opportunités sont au cœur de la stratégie entrepreneuriale. Nous examinons alors l'influence de cette stratégie sur la performance financière de la reprise. La relation entre

identification des opportunités, exploitation des opportunités et performance est ensuite analysée sous l'angle du mentorat. Nous présentons enfin la partie méthodologique et les résultats, et concluons cet article par une discussion.

1. Stratégie repreneuriale et mentorat

La stratégie repreneuriale consiste à identifier et exploiter des opportunités. Elle doit être créatrice de valeur. Ce processus, qui peut être apprécié à travers la relation entre vigilance entrepreneuriale, orientation entrepreneuriale et performance (1.1), est susceptible d'être influencé par la relation de mentorat (1.2).

1.1. Stratégie repreneuriale : de l'identification des opportunités à la création de valeur

Une fois que le repreneur prend la direction de l'entreprise, il peut être amené à identifier et exploiter de nouvelles opportunités. L'enjeu est de développer un projet stratégique stimulant pour le dirigeant. Ce projet doit lui permettre de créer suffisamment de valeur pour faire face notamment aux engagements financiers pris pour le rachat de l'entreprise. Le processus entrepreneurial en jeu peut être décrit en utilisant le modèle de Shane (2003), centré sur la notion d'opportunité (Chabaud et Messeghem, 2010). Pour Shane (2003), que ce soit en phase de création ou dans des entreprises existantes, ce processus peut se résumer autour de trois principales phases : l'identification des opportunités, la stratégie entrepreneuriale et la performance. Nous proposons de synthétiser ce processus autour de deux moments clés : l'identification des opportunités, appréciée par la vigilance entrepreneuriale, et l'exploitation

des opportunités, qui peut être approchée par la relation entre orientation entrepreneuriale et performance.

La vigilance entrepreneuriale est une capacité individuelle à identifier des opportunités (Kirzner, 1979 ; Ardichvili et Cardozo, 2000 ; Ardichvili *et al.*, 2003). Elle a fait l'objet d'une modélisation dans la littérature, centrée sur trois étapes : l'analyse et la recherche d'informations, l'association et la connexion et l'évaluation et le jugement (Tang *et al.*, 2012). À notre connaissance, elle n'a pas été abordée dans le cadre de la reprise externe. Pourtant, le repreneur, lorsqu'il est à la tête de l'entreprise, va devoir rapidement rechercher des informations sur son secteur ou ses marchés, créer des associations et des connexions entre une variété d'informations pour enfin évaluer la faisabilité et la désirabilité des situations futures (Stevenson et Jarillo, 1990). Cette première phase aboutit ainsi à identifier de nouvelles opportunités d'affaires. L'enjeu est alors de développer une stratégie entrepreneuriale permettant de les exploiter. Miller (1983) définit le contenu de cette stratégie en termes d'orientation entrepreneuriale. Pour l'auteur, cette orientation comprend trois dimensions : l'innovation, la prise de risques et la proactivité. L'orientation entrepreneuriale, tout comme la vigilance, peut être appréciée sous un angle individuel (Hambrick et Mason, 1984 ; Covin et Slevin, 1988 ; Covin *et al.*, 2020). Elle a fait l'objet de nombreux débats liés à la nature du concept (Basso *et al.*, 2009 ; Fayolle, 2010), sa définition (Anderson *et al.*, 2015 ; Covin et Lumpkin, 2011 ; George et Marino, 2011) et son opérationnalisation (Kreiser *et al.*, 2002 ; Covin et Wales, 2012 ; Chabaud et Sattin, 2019). Dans la littérature, certains travaux se sont intéressés à la relation entre vigilance entrepreneuriale et orientation entrepreneuriale (De la Vega, 2015 ; Cui *et al.*, 2016 ; Montiel Campos, 2017), dans la mesure où l'orientation entrepreneuriale peut permettre l'exploitation des opportunités (Fayolle, 2010 ; Semrau *et al.*, 2016 ; Wang *et al.*, 2017).. Effectivement, l'orientation entrepreneuriale implique un engagement de ressources (Tang *et al.*, 2017) – financières, techniques ou managériales

(Brouthers *et al.*, 2015) – dans des projets risqués, des technologies non testées et de nouveaux produits et services (Wiklund et Shepherd, 2005 ; Tang *et al.*, 2008). Cet engagement proactif permet d’exploiter des ressources organisationnelles (Anderson *et al.*, 2015) et de créer un avantage concurrentiel (Zahra et Covin, 1995 ; Wiklund et Shepherd, 2005 ; Rauch *et al.*, 2009). Si l’intensité de la relation entre vigilance et orientation entrepreneuriales peut varier selon les études, la littérature met en évidence une relation positive. Nous proposons alors de tester cette relation dans le contexte de la reprise, en présentant notre première hypothèse de recherche (H1a) :

Hypothèse 1a : pour les repreneurs externes, la vigilance entrepreneuriale a une influence positive et significative sur l’orientation entrepreneuriale

La relation entre orientation entrepreneuriale et performance a été très explorée dans la littérature en entrepreneuriat et management (Covin et Wales, 2019). Toutefois, la plupart des recherches ont été réalisées au niveau organisationnel (Wiklund, 1999 ; Keh *et al.*, 2007 ; Karami et Tang, 2019 ; Yu *et al.*, 2019). Si les travaux mettant en relation l’orientation entrepreneuriale individuelle et la performance sont finalement peu nombreux (Rauch *et al.*, 2009), ils mettent en évidence une relation positive et significative (Covin et Slevin, 1988 ; Wiklund et Shepherd, 2005 ; Khedhaouria *et al.*, 2015 ; Covin *et al.*, 2020). Cette relation peut être soutenue par des arguments conceptuels. Effectivement, la capacité à innover, en créant et en introduisant de nouveaux produits et/ou services, permet d’améliorer la croissance de l’entreprise (Lumpkin et Dess, 1996) ; l’engagement dans des activités fortement risquées favorise la mise en place d’actions stratégiques (Anderson *et al.*, 2015), ce qui peut entraîner un retour sur investissement (Lomberg *et al.*, 2017) ; enfin, les efforts mis en place pour anticiper les actions des concurrents et les tendances du marché peuvent

permettre de gagner des parts de marché, ce qui favorise la performance (Rauch *et al.*, 2009).

Nous posons l'hypothèse de recherche (H1b) suivante :

Hypothèse 1b : pour les repreneurs externes, l'orientation entrepreneuriale a une influence positive et significative sur la performance financière de la reprise

Nous avons montré, en nous appuyant sur la littérature, la relation entre stratégie entrepreneuriale et performance. Cette relation peut être influencée par le recours au mentorat.

1.2. Mentorat entrepreneurial : modérateur de la relation entre stratégie entrepreneuriale et performance

Le mentorat a été étudié dans la littérature en entrepreneuriat, avec des recherches qui portent sur les fonctions du mentor (Ragins et Cotton, 1999 ; Paul, 2002 ; St-Jean, 2010), les apports de la relation (Samei et Feyzbakhsh, 2016 ; Humberd et Rouse, 2016 ; St-Jean *et al.*, 2017) ou encore la similarité mentor/mentoré (Ghosh, 2014 ; Mitchell *et al.*, 2015). Le mentorat implique le recours à un dirigeant expérimenté, le mentor, qui va apporter un accompagnement bénévole à un créateur ou un repreneur, le mentoré (Scandura et Williams, 2001 ; Humberd et Rouse, 2016 ; Ragins, 2016). Cet accompagnement, dans la durée, peut s'apprécier à travers trois principaux rôles : le rôle psychologique, le rôle lié à la carrière et le rôle de modèle (St-Jean, 2010).

L'enjeu pour le repreneur est de parvenir à identifier des opportunités pour ensuite les exploiter, c'est-à-dire les transformer en valeur ajoutée. Dans cette situation, le manque d'expérience du repreneur peut avoir une influence négative. Le mentor peut alors intervenir

pour améliorer les capacités cognitives du mentoré, et faciliter ainsi le processus d'identification et d'exploitation des opportunités. La littérature sur la relation entre experts et novices permet d'éclairer ce phénomène à travers la notion de schèmes (ou schémas). Selon Valliere (2013), un schème peut être défini comme une structure cognitive utilisée pour comprendre le sens et les relations entre différents *stimuli* sensoriels. Pour cet auteur, la vigilance est influencée par des schèmes cognitifs qui dépendent du degré d'expérience. Comment le mentor parvient-il à enrichir les schèmes cognitifs du mentoré, et ainsi à favoriser le passage entre vigilance et orientation entrepreneuriale ? La réponse à cette question peut être trouvée à travers la notion d'apprentissage vicariant, développée par Bandura (1965).

Cet apprentissage est défini comme un processus d'observation et d'imitation conduisant un apprenant à s'inspirer du comportement d'un modèle. Certains travaux soulignent que le modèle et l'apprenant développent des schémas mentaux partagés (Myers, 2018 ; Humbert et Rouse, 2016 ; Rodriguez Buritica *et al.*, 2018), ce qui leur permet de créer un socle commun facilitant l'apprentissage. Myers (2018) précise que le partage de schémas mentaux permet de créer du lien, ce qui va d'une part faciliter l'engagement dans la relation, et d'autre part contribuer au transfert d'une information plus complexe et plus nuancée. Dans le contexte de la reprise, le mentor joue ce rôle de modèle, comme le montre la littérature sur les fonctions du mentor (St-Jean, 2010). Même si le mentorat peut connaître des dysfonctionnements (Eby et McManus, 2004 ; Burk et Eby, 2010 ; Eby *et al.*, 2010), les interactions entre le mentor et le repreneur conduisent au partage de schémas mentaux. Cet apprentissage permet finalement au mentor de partager sa capacité de vigilance avec le repreneur mentoré. Au-delà, l'apprentissage vicariant, à travers le mentorat, peut contribuer à faciliter la relation entre l'identification des opportunités et leur exploitation, autrement dit la relation entre vigilance

entrepreneuriale et orientation entrepreneuriale. Nous retenons l'hypothèse de recherche (H2a) suivante :

Hypothèse 2a : la relation entre vigilance entrepreneuriale et orientation entrepreneuriale est plus forte pour les repreneurs externes accompagnés par un mentor

Si les chercheurs en entrepreneuriat ont exploré la relation entre orientation entrepreneuriale et performance (Wiklund, 1999 ; Wiklund et Shepherd, 2005 ; Keh *et al.*, 2007 ; Khedhaouria *et al.*, 2015 ; Yu *et al.*, 2019), à notre connaissance aucun travail n'a permis de mettre en évidence le rôle modérateur du mentorat sur cette relation. Il a été montré que l'innovation, la prise de risque et la proactivité ont une influence positive sur la performance. Nous pouvons penser que cet effet est amplifié par le mentorat. En effet, même si la relation de mentorat peut conduire à des expériences négatives (Eby *et al.*, 2010), cette dernière implique un partage de schémas mentaux par apprentissage vicariant. En d'autres termes, le mentoré va observer le mentor, reconfigurer ses schémas et reproduire son comportement. Par définition, le mentor a plus d'expérience ; il va donc avoir une lecture plus aiguisée et plus sophistiquée du monde des affaires. Le partage de schémas mentaux se révélera donc bénéfique pour le mentoré, dans la mesure où il va faciliter la mise en œuvre de projets entrepreneuriaux. À travers l'apprentissage vicariant, le repreneur peut ainsi mieux percevoir les conditions de succès liées à la conduite de projets innovants et risqués, menés de façon proactive.

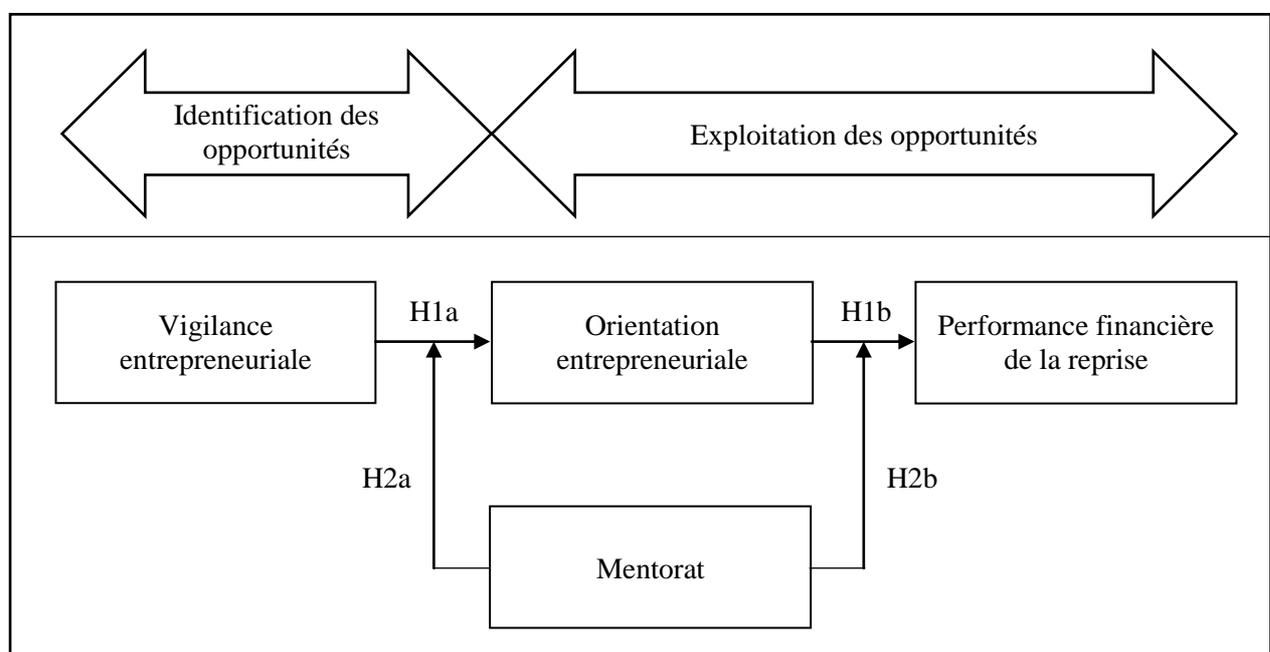
Des travaux montrent également que, même s'il peut impliquer des biais (Denrell, 2003), l'apprentissage vicariant peut être une source de performance (Gioia et Manz, 1985 ; Ivanova *et al.*, 2016 ; Aranda *et al.*, 2017 ; Sumpter *et al.*, 2017 ; Clough et Piezunka, 2020). Selon Baron et Ensley (2006), les entrepreneurs expérimentés se concentrent sur des dimensions

directement liées aux affaires, comme la faisabilité ou le profit. Les novices mettent plutôt l'accent sur des dimensions périphériques (la nouveauté). Dans la relation de mentorat, le mentor a donc une approche plus pragmatique, une meilleure connaissance des réalités de gestion. Il pourra identifier les opportunités profitables de celles qui ne le sont pas et les transformer en valeur ajoutée. Cette capacité pourra être partagée par apprentissage vicariant, ce qui va permettre au mentoré d'améliorer la performance de son entreprise. À la lumière de ces éléments, nous formulons l'hypothèse de recherche (H2b) suivante :

Hypothèse 2b : la relation entre orientation entrepreneuriale et performance financière de la reprise est plus forte pour les repreneurs externes accompagnés par un mentor.

La figure 1 synthétise notre modèle théorique. Nous allons tester ce modèle grâce à une étude empirique réalisée auprès de repreneurs externes. Cette étude prend la forme d'une analyse multigroupe (repreneurs mentorés et non mentorés). Nous allons maintenant présenter cette analyse qui a été réalisée pour apprécier le rôle du mentorat dans la relation entre vigilance entrepreneuriale, orientation entrepreneuriale et performance financière.

Figure 1. Le modèle théorique



2. Méthodologie

Après avoir présenté les principales caractéristiques de notre échantillon, nous décrivons l'opérationnalisation des variables et la validation du modèle de mesure.

Échantillon

Parmi les 278 repreneurs qui ont complété le questionnaire en ligne, 10,4% sont des femmes et 89,6% sont des hommes. Cette faible représentation des femmes dans l'échantillon s'observe dans d'autres études (Réseau Entreprendre, 2016 ; CRA, 2019). L'âge moyen des répondants est de 47,7 ans – le plus jeune a 30 ans et le plus âgé 64 ans. En grande majorité, les repreneurs de notre échantillon ont au moins le baccalauréat (91,6 %) et étaient en emploi avant la reprise (98,7 %), la profession de cadre étant très nettement la plus représentée (75,5 %). Par ailleurs, tous les repreneurs de notre échantillon sont des tiers, ce qui signifie qu'ils n'avaient aucun lien avec l'entreprise avant le processus repreneurial. Enfin, 71,6 % ($n = 199$) des repreneurs ont été accompagnés par un mentor, tandis que 28,4% ($n = 79$) n'ont pas bénéficié de mentorat.

Opérationnalisation des variables

Tous les items sont évalués sur une échelle de Likert en 5 points – allant de *pas tout d'accord* à *tout à fait d'accord*.

Notre variable expliquée est la performance financière de la reprise (PERF). Elle est mesurée en utilisant 8 indicateurs : le chiffre d'affaires, la marge, le résultat net, le niveau de capitaux propres, le niveau d'endettement, la rentabilité financière, la trésorerie et le retour sur investissement. Nous avons demandé aux repreneurs leur niveau de satisfaction quant à ces indicateurs à deux moments : au moment de la reprise (PERFR) et au moment du questionnaire (PERFQ). Nous avons ensuite procédé à l'opération suivante : $PERFQ - PERFR =$ Performance financière de la reprise. Nous travaillons donc sur la variation de la performance. Ce type de mesure a déjà été utilisé dans ce contexte (Karaevli, 2007 ; Bailey et Helfat, 2003). Il est par ailleurs approprié car le changement dans la performance peut être directement lié à la reprise (Datta et Rajagopalan, 1998). 283 repreneurs ont répondu aux questions sur la performance.

Nous avons deux variables explicatives : la vigilance entrepreneuriale (VE) et l'orientation entrepreneuriale (OE). Pour la vigilance entrepreneuriale, nous utilisons l'échelle de Tang *et al.* (2012). Elle est composée de trois dimensions : analyse et recherche, association et connexion et évaluation et jugement.

La dimension *analyse et recherche* permet de savoir avec quel degré d'intensité l'entrepreneur recherche des informations dans l'environnement. Cette dimension est composée de six items (exemple : « Je navigue sur internet chaque jour » ou « Je suis avide d'informations »). La dimension *association et connexion* met en avant la capacité des entrepreneurs à relier des informations *a priori* disparates. Cette dimension est composée de trois items (exemple : « Je

vois des liens entre des informations apparemment non reliées » ou « Je vois souvent des connexions entre des domaines d'informations auparavant déconnectés »). Enfin, la dimension *évaluation et jugement* permet à l'entrepreneur d'évaluer le contenu des informations et de savoir si cela reflète une opportunité. Cette dimension est composée de quatre items (exemple : « Je peux distinguer les opportunités profitables des opportunités non profitables » ou « Face à de multiples opportunités, je suis capable de sélectionner les meilleures »). 287 repreneurs ont répondu aux questions sur la vigilance entrepreneuriale.

En ce qui concerne l'orientation entrepreneuriale, nous utilisons l'échelle de Covin et Slevin (1989). Elle est composée de trois dimensions : innovation, prise de risques et proactivité. La dimension *innovation* permet notamment de savoir si le repreneur a lancé des innovations dans son entreprise. Elle comprend trois items (exemple : « J'ai introduit et privilégié beaucoup d'innovations produits/services » ou « J'ai lancé beaucoup de nouvelles lignes de produits/services »). La dimension *prise de risques* permet de savoir si le repreneur est engagé dans des actions risquées. Elle comprend trois items (exemple : « J'ai tendance à fortement favoriser les projets très risqués » ou « Je favorise des actions audacieuses et variées pour atteindre les objectifs de l'entreprise »). Enfin, la dimension *proactivité* nous renseigne sur la capacité d'anticipation du repreneur. Elle comprend trois items¹ (exemple : « Je réponds généralement aux actions des concurrents plutôt que de les anticiper » ou « J'ai tendance à suivre les concurrents pour m'adapter au marché plutôt qu'à anticiper »). 293 repreneurs ont répondu aux questions sur l'orientation entrepreneuriale.

Par ailleurs, nous utilisons deux variables de contrôle : l'âge (ÂGE) et la profession exercée avant la reprise (PROF). Pour le choix de ces variables, nous avons suivi les recommandations de Becker (2005) et supprimé les variables non significatives pour tous les modèles – à savoir, genre, diplômes, première reprise, ancienneté de la reprise, niveau de chiffre d'affaires, secteur d'activités et taille de l'entreprise.

Méthode de traitement et validation du modèle de mesure

Nous réalisons une analyse multigroupe (SmartPLS 3.2.6). Cette dernière correspond à un type d'analyse de modération, où la variable modératrice (catégorique) peut affecter toutes les relations du modèle structurel (Hair Jr *et al.*, 2014). Dans notre cas, la variable modératrice est le mentorat. Elle est composée de deux catégories : mentorés ($n = 199$) et non mentorés ($n = 79$). Nous vérifions si l'accompagnement par un mentor a une influence sur la relation entre vigilance entrepreneuriale, orientation entrepreneuriale et performance.

Pour valider notre modèle de mesure, nous privilégions une analyse factorielle exploratoire sous SPSS 25, en utilisant la méthodologie de Field (2015). Dans un premier temps, l'indice KMO confirme que nos données sont factorisables (vigilance entrepreneuriale : 0,810 ; orientation entrepreneuriale : 0,530 ; performance financière : 0,898). Le test de sphéricité de Bartlett montre quant à lui que les corrélations entre les items sont significativement différentes de 0 (vigilance entrepreneuriale : $X^2=1816.418$, DDL = 78 et $p < 0,001$; orientation entrepreneuriale : $X^2= 763.583$, DDL = 36 et $p < 0,001$; performance financière : $X^2= 1400.293$, DDL = 28 et $p < 0,001$).

La deuxième étape nous conduit à extraire des composantes. Pour cela, nous utilisons l'analyse en composantes principales (avec rotation *Varimax*). Après suppression des items

¹ Les trois items de la dimension *proactivité* sont inversés.

Analyse et recherche 1, Analyse et recherche 2 et Évaluation et jugement 1, le logiciel SPSS extrait 7 composantes – soit autant de composantes que de variables – qui expliquent plus de 50% de la variance (67,56%). Par ailleurs, la moyenne des communalités est égale à 0,675, avec une valeur minimale de 0,435 et une valeur maximale de 0,835. La structure factorielle obtenue est satisfaisante.

Nous passons maintenant à l'examen de la fiabilité. L'alpha de Cronbach (α) est satisfaisant pour la vigilance entrepreneuriale (0,840) et ses trois dimensions (analyse et recherche : 0,786 ; association et connexion : 0,882 ; évaluation et jugement : 0,810). Il est également satisfaisant pour l'orientation entrepreneuriale (0,737), ses trois dimensions (innovation : 0,678 ; prise de risques : 0,739 ; proactivité : 0,722) ainsi que pour la performance financière de la reprise (0,902).

Nous exposons maintenant la validation du modèle de mesure en confirmatoire sous SmartPLS 3.2.6. Nous suivons les recommandations de Hair Jr *et al.* (2017). La fiabilité composite est satisfaisante pour la vigilance entrepreneuriale ($\rho_c = 0,847$), l'orientation entrepreneuriale ($\rho_c = 0,774$) et la performance financière de la reprise ($\rho_c = 0,937$). La validité convergente est également satisfaisante dans la mesure où, pour le modèle, la valeur moyenne des *loading* est égale à 0,757, avec une valeur minimale de 0,526 et une valeur maximale de 0,897. Par ailleurs, toutes les AVE sont strictement supérieures à 0,500 (vigilance entrepreneuriale : 0,650 ; orientation entrepreneuriale : 0,535 ; performance financière de la reprise : 0,654) et tous les *loading* sont significatifs au seuil de 1/1000. La validité discriminante est quant à elle vérifiée avec les *cross-loading* et le critère de Fornell et Larcker (1981). À ce stade, nous avons confirmé la fiabilité et la validité – convergente et discriminante – en second ordre². Nous passons maintenant à la présentation des résultats.

3. Présentation des résultats

Les hypothèses sont tout d'abord testées pour l'échantillon complet (H1a et H1b). L'analyse multigroupe permet ensuite de vérifier pour chaque hypothèse si la relation est plus forte pour les repreneurs mentorés (H2a et H2b). Enfin, une analyse est menée pour apprécier l'influence des variables de contrôle. Le tableau 2 résume les résultats³.

² En premier ordre, la fiabilité et la validité (convergente et discriminante) sont vérifiées.

³ Nous avons lancé une analyse multigroupe sous SmartPLS 3.2.6. Pour les repreneurs mentorés et non mentorés, les différences entre les bêtas ne sont pas statistiquement significatives. Nous procédons donc simplement à une comparaison de valeurs.

Tableau 2 : résumé des résultats

Hypothèses			Tous les repreneurs ($n = 278$)				Repreneurs mentorés ($n = 199$)				Repreneurs non mentorés ($n = 79$)			
			Signe	β	Valeur p	f^2	Signe	β	Valeur p	f^2	Signe	β	Valeur p	f^2
VE	→	OE	+	0,369	0,000	0,154	+	0,341	0,000	0,131	+	0,462	0,000	0,271
		Pour $n = 278$: $Q^2 = 0,063$; $R_{aj}^2 = 13\%$ Pour $n = 199$: $Q^2 = 0,051$; $R_{aj}^2 = 11,2\%$ Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,067$; $R_{aj}^2 = 20,3\%$												
OE	→	PERF	+	0,203	0,001	0,047	+	0,271	0,000	0,084	+	0,036	0,860	0,001
		Pour $n = 278$: $Q^2 = 0,046$; $R_{aj}^2 = 7,8\%$ Pour $n = 199$: $Q^2 = 0,076$; $R_{aj}^2 = 12,8\%$ Pour $n = 79$: $Q^2 = 0,001$; $R_{aj}^2 = 1,90\%$												
Variables de contrôle														
PROF	→	PERF	-	0,067	0,114	0,005	-	0,090	0,064	0,008	-	0,180	0,440	0,028
ÂGE	→	PERF	-	0,199	0,000	0,046	-	0,278	0,000	0,087	-	0,195	0,312	0,037

Pour notre échantillon complet, la vigilance entrepreneuriale influence significativement l'orientation entrepreneuriale ($\beta = 0,369$; $p = 0,000$), avec une taille d'effet moyenne ($f^2 = 0,154^4$). Notre hypothèse 1a, selon laquelle la vigilance a une influence positive et significative sur l'orientation entrepreneuriale, est donc validée. L'orientation entrepreneuriale a également une influence positive et significative sur la performance financière de la reprise ($\beta = 0,203$; $p = 0,001$), avec une taille d'effet faible ($f^2 = 0,047$). Ainsi, notre hypothèse 1b, qui porte sur la relation entre orientation entrepreneuriale et performance, est également validée.

Ensuite, la vigilance entrepreneuriale a une influence positive et significative sur l'orientation entrepreneuriale pour les repreneurs mentorés ($\beta = 0,341$; $p = 0,000$ et $f^2 = 0,131$) et non mentorés ($\beta = 0,462$; $p = 0,000$ et $f^2 = 0,271$). Selon notre hypothèse 2a, cette relation serait plus forte pour les repreneurs accompagnés par un mentor. Nous remarquons que la relation entre vigilance entrepreneuriale et orientation entrepreneuriale est légèrement plus forte pour le groupe de repreneurs non mentorés. Notre hypothèse 2a est donc non validée. Enfin, pour les repreneurs mentorés, l'orientation entrepreneuriale a une influence positive et significative sur la performance financière de la reprise ($\beta = 0,271$; $p = 0,000$ et $f^2 = 0,084$), alors que cette influence est non significative pour les repreneurs qui n'ont pas été accompagnés par un mentor ($\beta = 0,036$; $p = 0,860$). Selon notre hypothèse 2b, la relation entre orientation entrepreneuriale et performance financière serait plus forte pour les repreneurs mentorés. L'hypothèse 2b est donc validée.

⁴ Interprétation de la taille d'effet : $f^2 < 0,02$ = pas d'effet ; $0,02 \leq f^2 \leq 0,15$ = effet faible ; $0,15 < f^2 \leq 0,35$ = effet moyen ; $f^2 > 0,35$ = effet fort.

Nous remarquons également que pour tous les repreneurs l'âge a une influence négative et significative sur la performance ($\beta = -0,199$; $p = 0,000$), tandis que la profession avant la reprise exerce une influence non significative ($\beta = -0,067$; $p = 0,114$). Pour ce qui est du groupe de repreneurs mentorés, l'âge ($\beta = -0,278$; $p = 0,000$) et la profession avant la reprise ($\beta = -0,090$; $p = 0,064$) ont une influence négative et significative sur la performance. En ce qui concerne les repreneurs non mentorés, l'âge ($\beta = -0,195$; $p = 0,312$) et la profession avant la reprise ($\beta = -0,180$; $p = 0,440$) n'ont pas une influence significative sur la performance financière de la reprise.

Discussion

Notre recherche est articulée autour de deux objectifs. Premièrement, nous souhaitons montrer, dans le cadre de la reprise externe, que le renouvellement de la stratégie sous un angle entrepreneurial est créateur de valeur. Nos résultats permettent de vérifier que les repreneurs mettent en place une stratégie d'identification et d'exploitation des opportunités qui contribue à la performance financière de la reprise (H1a et H1b validées). Le renouvellement stratégique (Hernandez, 2009), sous le prisme de l'opportunité, apparaît ainsi comme un facteur favorisant la réussite de la reprise externe. Deuxièmement, nos résultats montrent que la réussite de la stratégie mise en place par le repreneur est influencée par le mentorat. En ce qui concerne la phase d'identification des opportunités, si la relation entre vigilance et orientation entrepreneuriales est positive pour les repreneurs mentorés, elle est toutefois plus faible par rapport aux non mentorés (H2a non validée⁵). En revanche, nous avons pu vérifier que dans la phase d'exploitation, la relation entre orientation entrepreneuriale et performance est plus marquée pour les repreneurs mentorés (H2b validée).

⁵ Il convient de préciser que la différence entre les deux statistiques bêtas est non significative.

À l'issue de ce travail, il est possible de formuler deux contributions théoriques. La première tient à la validation de la relation entre vigilance entrepreneuriale, orientation entrepreneuriale et performance financière dans le contexte de la reprise externe. À notre connaissance, peu de travaux se sont focalisés sur la stratégie entrepreneuriale du repreneur, que nous avons qualifié de stratégie repreneuriale. Autrement dit, nous montrons que s'engager dans l'identification et l'exploitation d'opportunités est un pari gagnant pour les repreneurs. Ces derniers ont donc intérêt à renforcer leur capacité à identifier des opportunités (vigilance entrepreneuriale), tout en développant un comportement entrepreneurial (orientation entrepreneuriale). Cette séquence se révèle en effet créatrice de valeur (performance financière). Nos résultats confirment finalement l'intuition des travaux de Grazzini *et al.* (2009), selon laquelle le repreneur a tout intérêt à mettre en place une stratégie tournée vers la poursuite de nouvelles opportunités. Ils suggèrent également que le rapprochement entre entrepreneuriat et stratégie (Germain, 2010) peut être pertinent pour mieux comprendre la stratégie mise en place par le repreneur. Nous avons proposé d'approcher cette stratégie à travers les notions de vigilance et d'orientation entrepreneuriales. L'étude des antécédents et des conséquences de l'orientation entrepreneuriale dans de nouveaux contextes constitue d'ailleurs un axe de recherche que Covin et Wales (2019) invitent à explorer. La mise en œuvre d'une stratégie entrepreneuriale se révèle d'autant plus nécessaire que le repreneur évolue dans un contexte d'incertitude.

Notre seconde contribution théorique est liée au mentorat et à ses apports. Dans la littérature sur la transmission-reprise, le rôle du mentorat est mis en exergue (St-Jean, 2012). Toutefois, peu d'études ont réellement testé l'influence de cette forme d'accompagnement sur la stratégie repreneuriale et la performance. Si St-Jean (2012) souligne l'apport du mentorat

dans la transmission-reprise, ses travaux ne s'appuient pas sur une validation empirique. Notre recherche, qui prend appui sur un échantillon de 278 repreneurs, permet à la fois de mieux comprendre les rôles du mentorat et leur influence sur la stratégie et la performance. Les travaux de St-Jean (2010) font ressortir plusieurs fonctions ou rôles du mentorat : le rôle psychologique, le rôle lié à la carrière et le rôle de modèle. L'interaction entre mentor et mentoré exerce une influence lors de l'identification des opportunités, notamment à travers le rôle lié à la carrière qui fait référence à la mise en réseaux. Le partage du capital social peut ainsi générer de nouvelles opportunités (Chabaud et Ngijol, 2010 ; Bhagavatula *et al.*, 2010 ; Barlatier *et al.*, 2013) et aiguïser la vigilance entrepreneuriale du repreneur. Cette interaction influence également l'exploitation des opportunités grâce au rôle de modèle, qui favorise l'apprentissage vicariant à travers le transfert d'informations liées à l'expérience (Shane et Venkataraman, 2000). Notre résultat concernant l'exploitation des opportunités est en adéquation avec les travaux de Baron (2006) et Baron et Ensley (2006) selon lesquels un entrepreneur expérimenté, comparé à un novice, a des schémas mentaux plus sophistiqués et plus en lien avec des questions de faisabilité et de profit. Le mentor transférerait des informations pertinentes par apprentissage vicariant, ce qui favoriserait l'exploitation des opportunités par le mentoré – c'est-à-dire leur transformation en performance financière pour l'entreprise.

Ce travail présente également deux contributions managériales, qui peuvent être appréciées sous les angles du repreneur et du réseau d'accompagnement. Tout d'abord, le repreneur peut s'interroger sur la nature de la stratégie à concevoir et mettre en œuvre lorsqu'il assume la direction de l'entreprise qu'il a rachetée. Il peut privilégier soit une logique d'exploitation en poursuivant la trajectoire de développement impulsée par le cédant, soit une logique d'exploration en développant une stratégie entrepreneuriale tournée vers la poursuite de

nouvelles opportunités. Nos travaux montrent que le repreneur à tout intérêt à repenser la stratégie et à développer une nouvelle vision stratégique. Cette stratégie repreneuriale se révèle en effet créatrice de valeur dans le contexte de la reprise externe. Le succès repose en partie sur un accompagnement qui peut prendre la forme du mentorat. Le repreneur a donc intérêt à développer un projet ambitieux tout en bénéficiant d'un regard extérieur. Cette recherche présente également un apport pour les réseaux d'accompagnement, comme Réseau Entreprendre ou l'Institut du Mentorat Entrepreneurial. La qualité de la relation entre mentor et repreneur mentoré dépend du niveau d'expertise du mentor et de sa capacité à transmettre son expérience dans une logique d'apprentissage vicariant. Les réseaux ont donc tout intérêt à sélectionner des mentors sur ces critères et à les former. Cette professionnalisation du mentorat apparaît comme une condition au succès de la mise en œuvre de stratégies ambitieuses dans le cadre de la reprise externe.

Ce travail contient également des limites qui permettent d'ouvrir des perspectives de recherche. D'un point de vue théorique, certains auteurs s'interrogent sur l'importance du genre dans le processus entrepreneurial (Cornet et Constantinidis, 2004 ; Brush *et al.*, 2019) ou repreneurial (Richomme-Huet et d'Andria, 2012). Notre étude n'apporte pas d'éclairages sur cette thématique, alors qu'elle met en lumière une très faible part de femmes (10,4%). Ce pourcentage est convergent avec les statistiques issues d'observatoire sur la transmission-reprise (CRA, 2019), qui montrent que moins de 10% des repreneurs sont des femmes. Si d'un point de vue statistique aucun effet significatif n'est ressorti pour le genre comme variable de contrôle, notre taille d'échantillon ne permet malheureusement pas une analyse multigroupe pour comprendre les spécificités liées au genre. En termes de perspectives, il serait intéressant de mieux comprendre la singularité du repreneuriat féminin et les obstacles à la reprise externe pour réfléchir à des dispositifs d'accompagnement adaptés. D'un point de

vue méthodologique, nous avons privilégié une étude en coupe instantanée. L'avantage est de disposer d'un échantillon relativement important par rapport à la nature du phénomène, mais ce type de méthodologie ne permet pas d'analyser finement les processus mis en œuvre par le repreneur et les interactions entre mentor et mentoré. Une étude longitudinale de nature confirmatoire permettrait de mieux comprendre la dynamique d'apprentissage vicariant et la relation avec les rôles du mentor (rôles psychologiques, rôles liées à la carrière et rôle de modèle). Nous avons toutefois essayé de prendre en considération le temps pour apprécier l'influence de la stratégie repreneuriale sur la performance. Cette dernière a en effet été évaluée en comparant la performance financière au moment de la reprise et au moment de l'étude. Au-delà de ces limites, cet article contribue au développement d'un courant cognitif sur la reprise d'entreprises, qui devrait faire émerger dans le futur de nombreux travaux au croisement de l'entrepreneuriat et de la stratégie.

Bibliographie

- Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D.F., Hornsby J.S., Eshima Y. (2015). "Reconceptualizing entrepreneurial orientation", *Strategic Management Journal*, vol. 36, n° 10, p. 1579- 1596.
- Aranda C., Arellano J., Davila A. (2017). "Organizational Learning in Target Setting", *Academy of Management Journal*, vol. 60, n° 3, p. 1189- 1211.
- Ardichvili A., Cardozo R.N. (2000). "A model of the entrepreneurial opportunity recognition process", *Journal of Enterprising Culture*, vol. 8, n° 2, p. 103- 119.
- Ardichvili A., Cardozo R., Ray S. (2003). "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 1, p. 105- 123.
- Bah T. (2009). « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 194, p. 123- 148.
- Bailey E.E., Helfat C.E. (2003). "External management succession, human capital, and firm performance: an integrative analysis", *Managerial and Decision Economics*, vol. 24, n° 4, p. 347- 369.
- Bandura A. (1965). "Vicarious processes: a case of no-trial learning", *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, p. 1- 55.

- Barlatier P.-J., Bénédic M., Josserand E., Villesèche F. (2013). « Le potentiel stratégique des réseaux d'anciens. Une étude exploratoire », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 232, p. 163- 182.
- Baron R.A. (2006). “Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs “Connect the Dots” to Identify New Business Opportunities”, *Academy of Management Perspectives*, vol. 20, n° 1, p. 104- 119.
- Baron R.A., Ensley M.D. (2006). “Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs”, *Management Science*, vol. 52, n° 9, p. 1331- 1344.
- Basso O., Fayolle A., Bouchard V. (2009). « L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 195, p. 175- 192.
- Becker T.E. (2005). “Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations”, *Organizational Research Methods*, vol. 8, n° 3, p. 274- 289.
- Bhagavatula S., Elfring T., Tilburg A., Bunt G.G. (2010). “How social and human capital influence opportunity recognition and resource mobilization in India's handloom industry”, *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 3, p. 245- 260.
- Boumedjaoud, D., Messeghem K. (2019). « Identification des opportunités par le repreneur de PME : une approche par les prototypes », *Revue management & avenir*, n° 107, p. 85-103.
- Boussagnet S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation reprenneuriale*, Thèse de doctorat, Montpellier 1, Montpellier, 458 p.
- Brouthers K.D., Nakos G., Dimitratos P. (2015). “SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, n° 5, p. 1161- 1187.
- Brush, C., Edelman L.F, Manolova T., Welter F. (2019). “A Gendered Look at Entrepreneurship Ecosystems”, *Small Business Economics*, vol. 53, n° 2, p. 393-408.
- Burk H.G., Eby L.T. (2010). “What keeps people in mentoring relationships when bad things happen? A field study from the protégé's perspective”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, n° 3, p. 437- 446.
- Chabaud D., Messeghem K. (2010). « Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 206, p. 93- 112.
- Chabaud D., Ngijol J. (2010). « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 206, p. 129- 147.
- Chabaud D., Sattin J.-F. (2019). “Back to the roots! Testing Miller's entrepreneurial orientation construct using Sono-Leontief conditions”, *Journal of Business Venturing Insights*, vol. 11.
- Clough D.R., Piezunka H. (2020). “Tie Dissolution in Market Networks: A Theory of Vicarious Performance Feedback”, *Administrative Science Quarterly*, p. 1-46.

- Cornet A., Constantinidis C. (2004). « Entreprendre au féminin. Une réalité multiple et des attentes différenciées », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 191- 204.
- Covin J.G., Lumpkin G.T. (2011). “Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n° 5, p. 855- 872.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1988). “The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style”, *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 3, p. 217- 234.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1989). “Strategic management of small firms in hostile and benign environments”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 1, p. 75- 87.
- Covin J.G., Rigtering J.P.C., Hughes M., Kraus S., Cheng C.-F., Bouncken R.B. (2020). “Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success”, *Journal of Business Research*, vol. 112, p. 1- 12.
- Covin J.G., Wales W.J. (2012). “The Measurement of Entrepreneurial Orientation”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n° 4, p. 677- 702.
- Covin J.G., Wales W.J. (2019). “Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 43, n° 1, p. 3- 18.
- CRA (2019). « L’observatoire national CRA de la transmission des TPE/PME ».
- Cui Y., Sun C., Xiao H., Zhao C. (2016). “How to become an excellent entrepreneur: The moderating effect of risk propensity on alertness to business ideas and entrepreneurial capabilities”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 112, p. 171- 177.
- Datta K., Rajagopalan N. (1998). “Industry structure and CEO characteristics: an empirical study of succession events”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 9, p. 833- 852.
- De la Vega R. (2015). “Exploring individual level antecedents of entrepreneurial orientation”, *British Academy of Management*, p. 1- 19.
- Denrell J. (2003). “Vicarious Learning, Undersampling of Failure, and the Myths of Management”, *Organization Science*, vol. 14, n° 3, p. 227- 243.
- Dombre-Coste F. (2015). « Favoriser la transmission d’entreprise en France : Diagnostic et propositions », Rapport remis à Emmanuel Macron, ministre de l’Économie, de l’Industrie et du Numérique.
- Eby L.T., Butts M.M., Durley J., Ragins B.R. (2010). “Are bad experiences stronger than good ones in mentoring relationships? Evidence from the protégé and mentor perspective”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, n° 1, p. 81- 92.
- Eby L.T., McManus S.E. (2004). “The protégé’s role in negative mentoring experiences”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, n° 2, p. 255- 275.
- Fayolle A. (2010). « Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités. Un cadre intégrateur », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 206, p. 149- 169.

- Field A.P. (2015). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: and sex and drugs and rock « n » roll*, 4th edition, Sage, Los Angeles.
- Fornell C., Larcker D.F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n° 1, p. 39- 50.
- George B.A., Marino L. (2011). "The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n° 5, p. 989- 1024.
- Germain O. (2010). « Quand l'opportunité rencontre la stratégie », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 206, p. 171- 187.
- Ghosh R. (2014). "Antecedents of mentoring support: a meta-analysis of individual, relational, and structural or organizational factors", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 84, n° 3, p. 367- 384.
- Gioia D.A., Manz C.C. (1985). "Linking Cognition and Behavior: A Script Processing Interpretation of Vicarious Learning", *The Academy of Management Review*, vol. 10, n° 3, p. 527.
- Grazzini F., Boissin J.-P., Malsch B. (2009). « Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 22, n° 3- 4, p. 139- 164.
- Hair J., Hult T., Ringle C., Sarstedt M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Second edition, Sage, Los Angeles.
- Hair J., Sarstedt M., Hopkins L., Kuppelwieser V. (2014). "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research", *European Business Review*, vol. 26, n° 2, p. 106- 121.
- Hambrick D.C., Mason P.A. (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *The Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 193.
- Hernandez E.-M. (2009). « Le ré-entrepreneuriat, une solution à la restructuration classique d'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 195, p. 139- 158.
- Humberd B.K., Rouse E.D. (2016). "Seeing You in Me and Me in You: Personal Identification in the Phases of Mentoring Relationships", *Academy of Management Review*, vol. 41, n° 3, p. 435- 455.
- INSEE (2018). « Tableaux de l'économie française », *INSEE Références*.
- Ivanova A., Minutolo M.C., Marcus A. (2016). "Direct and Vicarious Learning and Firm Performance", *Journal of Behavioral and Applied Management*, vol. 17, n° 2, p. 134-151.
- Karaevli A. (2007). "Performance consequences of new CEO 'Outsiderness': Moderating effects of pre- and post-succession contexts", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 7, p. 681- 706.

- Karami M., Tang J. (2019). "Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning", *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, vol. 37, n° 2, p. 105- 124.
- Keh H.T., Nguyen T.T.M., Ng H.P. (2007). "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 4, p. 592- 611.
- Khedhaouria A., Gurău C., Torrès O. (2015). "Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation", *Small Business Economics*, vol. 44, n° 3, p. 485- 504.
- Kirzner I.M. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit. Studies in the Theory of Entrepreneurship*, University Chicago Press, Chicago.
- Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M. (2002). "Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, n° 4, p. 71- 93.
- Lomberg C., Urbig D., Stöckmann C., Marino L.D., Dickson P.H. (2017). "Entrepreneurial Orientation: The Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n° 6, p. 973- 998.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 135- 172.
- Miller D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, vol. 29, n° 7, p. 770- 791.
- Mitchell M.E., Eby L.T., Ragins B.R. (2015). "My Mentor, My Self: Antecedents and Outcomes of Perceived Similarity in Mentoring Relationships", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 89, p. 1- 9.
- Montiel Campos H. (2017). "Impact of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation with the mediating role of entrepreneurial alertness for technology-based firms in Mexico", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 24, n° 2, p. 353- 374.
- Myers C.G. (2018). "Coactive Vicarious Learning: Toward a Relational Theory of Vicarious Learning in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 43, n° 4, p. 610- 634.
- Nougein C., Vaspert M. (2017). « Moderniser la transmission d'entreprise en France : une urgence pour l'emploi dans nos territoires », Sénat.
- Paul M. (2002). « L'accompagnement : une nébuleuse », *Éducation permanente*, vol. 4, n° 153, p. 43- 56.
- Ragins B.R. (2016). "From the ordinary to the extraordinary", *Organizational Dynamics*, vol. 45, n° 3, p. 228- 244.
- Ragins B.R., Cotton J.L. (1999). "Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships", *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 4, p. 529- 550.

Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009). “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n° 3, p. 761- 787.

Réseau Entreprendre (2016). « Enquête Panorama ».

Rodriguez Buritica J.M., Heekeren H.R., Li S.-C., Eppinger B. (2018). “Developmental differences in the neural dynamics of observational learning”, *Neuropsychologia*, vol. 119, p. 12- 23.

Samei H., Feyzbakhsh A. (2016). “The Effect of Mentoring on Successor Nurturing in Family Businesses”, *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 25, n° 2, p. 211- 231.

Scandura T.A., Williams E.A. (2001). “An Investigation of the Moderating Effects of Gender on the Relationships between Mentorship Initiation and Protégé Perceptions of Mentoring Functions”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, n° 3, p. 342- 363.

Semrau T., Ambos T., Sascha Kraus (2016). “Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study”, *Journal of Business Research*, vol. 69, n° 5, p. 1928- 1932.

Shane S., Venkataraman S. (2000). “The promise of entrepreneurship as a field of study”, *Academy of Management Review*, 25, n° 1, p. 217- 226.

Shane S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*, E. Elgar, Cheltenham, UK ; Northampton, MA, USA.

Stevenson H., Jarillo C. (1990). “A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, p. 17- 27.

St-Jean É. (2010). « Les fonctions du mentor de l’entrepreneur novice », *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 9, n° 2, p. 34- 55.

St-Jean É. (2012). « Accompagner la transmission/reprise : l’exemple du mentorat à la Fondation de l’entrepreneurship », *Entreprendre & Innover*, vol. 14, n° 2, p. 67- 73.

St-Jean É., Tremblay M., Janssen F., Baronet J., Loué C., Nafa A. (2017). “May business mentors act as opportunity brokers and enablers among university students?”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 13, n° 1, p. 97- 111.

Sumpter D.M., Gibson C.B., Porath C. (2017). “Act Expediently, with Autonomy: Vicarious Learning, Empowered Behaviors, and Performance”, *Journal of Business and Psychology*, vol. 32, n° 2, p. 131- 145.

Tang J., Kacmar K.M., Busenitz L. (2012). “Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities”, *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n° 1, p. 77- 94.

Tang J., Tang Z., Cowden B.J. (2017). “Exploring the Relationship between Entrepreneurial Orientation, CEO Dual Values, and SME Performance in State–Owned vs. Nonstate–Owned Enterprises in China”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n° 6, p. 883- 908.

- Tang J., Tang Z., Lohrke F.T. (2008). "Developing an entrepreneurial typology: the roles of entrepreneurial alertness and attributional style", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 4, n° 3, p. 273- 294.
- Thévenard-Puthod C., Picard C., Chollet B. (2014). « Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne », *Management international*, vol. 18, n° 4, p. 80- 96.
- Tourdjman A., Le Dret T. (2012). « La cession-transmission des PME », Les carnets de BPCE l'Observatoire.
- Valliere D. (2013). "Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness", *Journal of Business Venturing*, vol. 28, n° 3, p. 430- 442.
- Wang T., Thornhill S., De Castro J.O. (2017). "Entrepreneurial Orientation, Legitimation, and New Venture Performance: Entrepreneurial Orientation and Legitimation", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 11, n° 4, p. 373- 392.
- Wiklund J. (1999). "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n° 1, p. 37- 48.
- Wiklund J., Shepherd D. (2005). "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach", *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n° 1, p. 71- 91.
- Yu W., Wiklund J., Pérez-Luño A. (2019). "ADHD Symptoms, Entrepreneurial Orientation (EO), and Firm Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1-25.
- Zahra S.A., Covin J.G. (1995). "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 1, p. 43- 58.