

### REGARDS SUR LES REPRENEURS DE PME ET LEUR STRATÉGIE REPRENEURIALE

Avec le vieillissement de la population dans de nombreux pays<sup>1</sup>, la transmission-reprise d'entreprise devient un enjeu majeur. En France, plusieurs études et rapports situent le nombre d'entreprises à reprendre entre 60 000 et 75 000 chaque année (Tourjman et Le Dret, 2012 ; Dombre-Coste, 2015 ; Nougéin et Vaspart, 2017). Au-delà de ce seul chiffre, les conditions du succès de la reprise méritent d'être questionnées. Nous défendons l'idée que la réussite repose en partie sur la capacité du repreneur à poursuivre de nouvelles opportunités, une fois qu'il est à la tête de son entreprise. Tout en instillant son style de direction, il doit en effet construire une stratégie repreneuriale permettant de réinventer son entreprise et de concevoir de nouvelles voies de développement jusqu'alors inexplorées.

L'objectif de ce nouveau numéro de *Labex Entreprendre Publication* est de porter un regard sur le profil des repreneurs et leur stratégie repreneuriale. Ce travail, fruit d'un partenariat entre le Labex Entreprendre<sup>2</sup> et le Réseau Entreprendre, est basé sur une enquête réalisée en 2016 auprès de 226 repreneurs accompagnés par le Réseau Entreprendre. Nos résultats font émerger de réels défis, comme la question du repreneuriat féminin ou le besoin de renforcer l'accompagnement dans le domaine de l'identification des opportunités d'affaires.

Nous examinons dans un premier temps les caractéristiques des repreneurs et leur profil repreneurial. Nous abordons ensuite la question de la poursuite des opportunités, en mettant l'accent sur les phases d'identification et d'exploitation. Nous concluons ce numéro en formulant trois propositions, qui invitent notamment à promouvoir la diversité et à développer les capacités repreneuriales.



<sup>1</sup> D'après Eurostat (2018), entre 2007 et 2017, les pays de l'Union européenne (28) ont connu une augmentation de la part de population âgées de 65 ans et plus de 2,4%. En 2017, près d'un cinquième de la population de l'Union européenne (19%) était âgée de 65 ans et plus.

<sup>2</sup> 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



## 1. PROFIL DES LAURÉATS-REPRENEURS DE RÉSEAU ENTREPRENDRE

La stratégie repreneuriale est influencée par le profil du repreneur. Nous avons souhaité explorer ses caractéristiques sous un angle socio-démographique et psychologique. Cette analyse s'est également focalisée sur le type d'entreprise reprise.

### Profil du repreneur

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 %). L'âge moyen est de 46,7 ans et le niveau de formation est élevé, avec deux tiers des répondants (66,8 %) qui ont Bac +4/5 ou plus d'années d'études. Néanmoins, il s'agit d'une première expérience de reprise dans la très grande majorité des cas (93,8 %), ce qui permet de qualifier les répondants de primo-repreneurs. La part des repreneuses est de 8,8 % (figure 1). Ce résultat demeure nettement plus faible que la proportion de femmes créatrices d'entreprises qui, selon INSEE Première (2018), se maintient à 40 % depuis 2015.

Figure 1. Sexe des répondants



### Types d'entreprises reprises

Les entreprises sont essentiellement de petite taille. Dans notre échantillon, 65,5 % ont un effectif compris entre 10 et 49 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. Parmi les 226 repreneurs interrogés, nous ne dénombrons que 12 cas de reprises familiales, dont 9 entreprises reprises par un enfant. Enfin, 10,6 % des répondants sont d'anciens salariés.

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 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.**

### Traits de personnalité

Le profil repreneuriel (figure 2) est apprécié par la créativité, la croyance en sa capacité d'action, la confiance en soi, la confiance interpersonnelle et la passion au travail. Une valeur est attribuée à chaque trait en fonction du degré d'accord obtenu envers des énoncés. De très faible (1) à très élevé (5), la valeur obtenue exprime le degré d'intensité du 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). Cela permet d'avancer que la recherche de solutions et les idées pour y parvenir font partie des activités clés du repreneur.

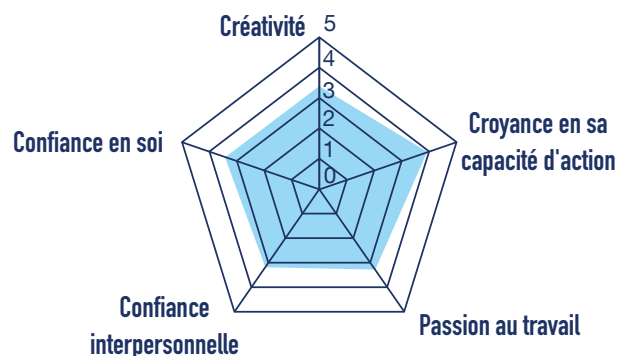
La **croyance en sa capacité d'action**, ou le sentiment d'efficacité personnelle, correspond à la croyance d'un individu en sa capacité à réaliser une tâche. Ce trait présente le niveau le plus élevé (3,76). Cela suggère que les repreneurs interrogés étaient dans une disposition d'esprit positive, favorisant le dépassement de soi et des difficultés.

La **confiance en soi**, c'est-à-dire la croyance optimiste en 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 peut observer dans le contexte de la création d'entreprises

La **confiance interpersonnelle** renvoie à une croyance optimiste sur les intentions ou le comportement d'autrui. Le résultat est de 3,14, ce qui suggère que le changement de direction fragilise les relations de confiance établies avec les partenaires, en particulier les fournisseurs.

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 distance vis-à-vis de l'activité repreneuriale, tandis que d'autres sont animés par une forte passion. Ce résultat peut s'expliquer par la difficulté que rencontrent certains dirigeants pour s'intégrer dans la nouvelle organisation, et par l'enthousiasme d'autres repreneurs pour s'engager dans un processus de renouveau stratégique.

Figure 2. Trait de personnalité

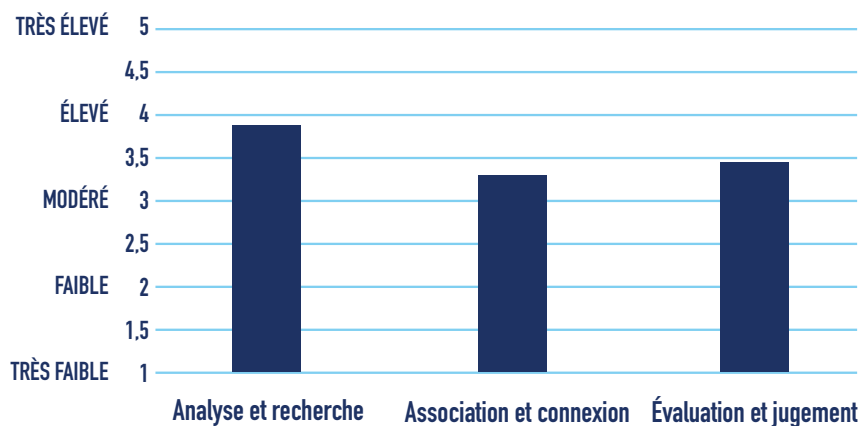


Certaines de nos analyses statistiques montrent que la créativité et la croyance en sa capacité d'action influencent la capacité des repreneurs à identifier des opportunités et le comportement entrepreneurial.

## 2. STRATÉGIE REPRENEURIALE : DE L'IDENTIFICATION À L'EXPLOITATION DES OPPORTUNITÉS

Pour construire une stratégie repreneuriale et ouvrir des perspectives de développement, le repreneur doit identifier et exploiter des opportunités d'affaires (Boumedjaoud et Messeghem, 2019). Elles lui permettront de dégager un profit qui pourra ensuite être utilisé pour rembourser la dette liée au financement de la reprise et pérenniser l'entreprise. L'identification des opportunités peut être appréciée par la vigilance entrepreneuriale, une capacité individuelle à identifier des opportunités négligées par d'autres. Elle est composée de trois étapes: analyse et recherche, association et connexion et évaluation et jugement (figure 3).

Figure 3. Vigilance entrepreneuriale



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.

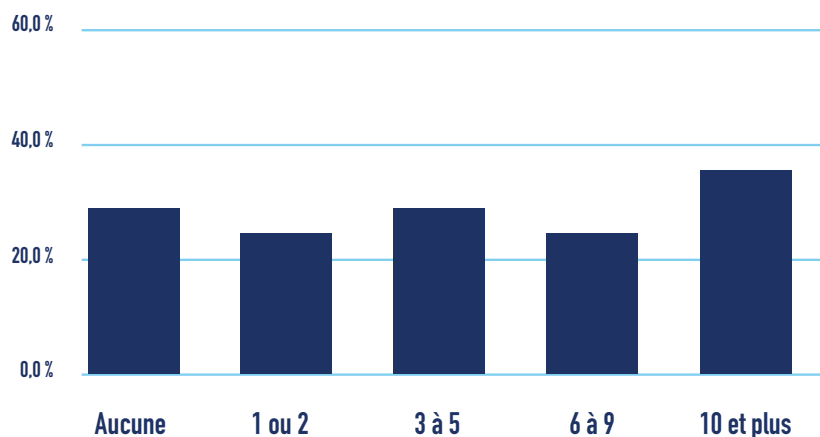
La dimension **association et connexion** (3,31) renvoie à la capacité d'associer les informations et d'établir des connexions entre des domaines distincts. Elle permet de sortir d'une routine cognitive et de modifier le rapport entre moyens et fins.

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.

Figure 4. Nombre d'opportunités identifiées

La vigilance entrepreneuriale est corrélée à l'identification des opportunités. Les repreneurs de notre échantillon se démarquent par le nombre d'opportunités identifiées. Effectivement, au cours de l'année écoulée, ils ont quasiment tous (90,3%) identifié une ou plusieurs opportunités d'affaires ou occasion de générer du profit (Figure 4). 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%.

La capacité à identifier des opportunités avant les autres implique de rechercher les informations pertinentes, tout en faisant preuve d'une certaine acuité stratégique. L'exploitation de ces opportunités suppose quant à elle d'adapter l'organisation par la création ou la nouvelle combinaison de ressources. La stratégie repreneuriale peut également s'apprécier à partir de la notion d'orientation entrepreneuriale, c'est-à-dire par la capacité du repreneur à innover, à prendre des risques et à être proactif (Figure 5).

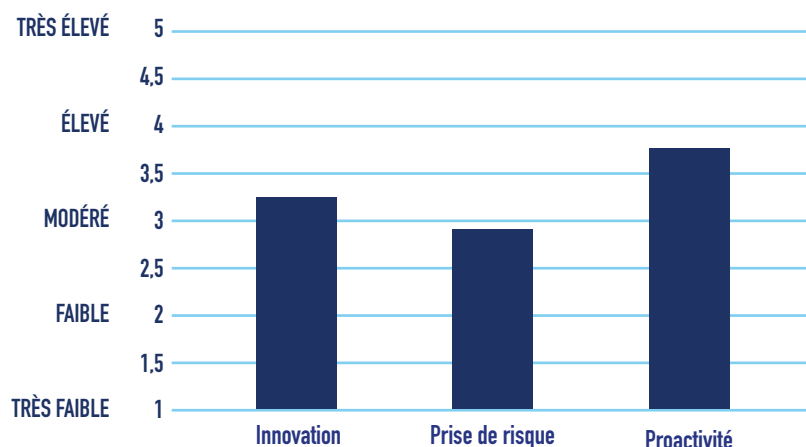


L'**innovation** est une composante majeure du comportement entrepreneurial au sens de Schumpeter. Elle se traduit notamment par l'introduction de nouveaux processus ou produits. Dans notre étude, les repreneurs ont une tendance à fortement innover (3,26), ce qui reflète leur volonté de se réinventer et de repenser leur marché.

La **prise de risque** correspond à la capacité à s'engager dans une action qui peut générer un gain mais qui peut également s'accompagner d'une perte. Son niveau à 2,90 est le plus faible des trois. Ce résultat signifie que les repreneurs ont une propension modérée pour le risque.

La **proactivité**, qui désigne la tendance à anticiper les besoins des clients 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.

Figure 5. Orientant entrepreneurial



Dans notre étude, la vigilance et l'orientation entrepreneuriales des repreneurs sont fortes, ce qui révèle la mise en place d'une stratégie entrepreneuriale. Par ailleurs, nos analyses statistiques montrent que ces capacités ont une influence positive sur la performance de la reprise. Ce résultat encourage le recours à une stratégie entrepreneuriale par un accompagnement tourné vers la créativité et la recherche de nouvelles opportunités.

### 3. PROPOSITIONS POUR LA REPRISE D'ENTREPRISE

Le premier constat soulevé par l'étude porte sur le profil des repreneurs et souligne le manque de diversité. Ce résultat nous encourage à promouvoir le repreneuriat féminin (Proposition 1) et la reprise par les jeunes (Proposition 2). Notre étude souligne également l'influence de la stratégie entrepreneuriale sur la performance de la reprise. Il est donc nécessaire que l'accompagnement se focalise davantage sur cette question au moment de l'entrée dans l'entreprise (Proposition 3).

#### Proposition 1: promouvoir le repreneuriat féminin

Plus de 90% des repreneurs interrogés sont des hommes. Si en 2017 la proportion de femmes créatrices d'entreprise atteint 40% selon INSEE Première (2018), notre étude révèle que la part de femmes qui s'engagent dans la reprise de PME est très faible – seulement 8,8%. Au vu de ce résultat, le repreneuriat féminin apparaît comme une cause nationale. Cela implique de mettre en

place des actions de sensibilisation dans les lycées, les universités et les écoles. Il serait également pertinent que les acteurs de l'écosystème de la transmission mettent plus en avant les réussites de repreneurs et réfléchissent à de nouveaux dispositifs d'accompagnement.

#### Proposition 2: promouvoir la reprise d'entreprises par les jeunes

Dans notre étude, l'âge moyen des répondants est de 46,7 ans. Ce chiffre est en adéquation avec les résultats d'une étude menée par l'Observatoire CRA (2017) : l'âge moyen des repreneurs interrogés était effectivement de 48 ans. Ce chiffre souligne que les repreneurs de notre échantillon bénéficient d'une expérience professionnelle significative. Si la reprise de PME par les quadragénaires est centrale, il convient également de valoriser le repreneuriat par les jeunes. Cela peut être réalisé en mettant en place des mesures incitatives, notamment

au niveau éducatif. Il convient ainsi d'encourager des parcours de formations professionnelles par l'apprentissage intégrant mieux la problématique du management et de la transmission. Il est également nécessaire de proposer des dispositifs d'accompagnement spécifiques, avec des outils de financement repensés.

#### Proposition 3: promouvoir la stratégie d'identification de nouvelles opportunités

Notre étude montre que la reprise est un processus de poursuite de nouvelles opportunités. Leur identification est liée positivement à la vigilance entrepreneuriale. L'enjeu post-reprise est donc de renforcer la capacité du repreneur à poursuivre des opportunités. Cela peut passer par des actions d'accompagnement centrées sur la recherche et le traitement des informations ou sur l'amélioration des capacités créatives des repreneurs.

### BIBLIOGRAPHIE

- Boumedjaoud, D. et Messegem, K. (2019), « Identification des opportunités par le repreneur de PME : une approche par les prototypes », *Revue Management & Avenir*, n° 107, pp. 87-105.
- Eurostat. (2018). Structure et vieillissement de la population, publication en ligne ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)).
- Dombre-Coste, F. (2015), « Favoriser la transmission d'entreprise en France : Diagnostic et Propositions », Rapport remis à la demande du Premier Ministre, 95 pages.
- INSEE Première (2018), « Les créations d'entreprises en 2017 : Au plus haut niveau depuis 2010 », n° 1685, 4 pages.
- Nougain, C. et Vaspart, M. (2017). *Moderniser la transmission d'entreprise en France : une urgence pour l'emploi dans nos territoires*, Rapport d'information du Sénat.
- Observatoire CRA (2017), Observatoire CRA de la transmission des TPE/PME, 20 pages.
- Tourdjman, A. et Le Dret, T. (2012). La cession-transmission des PME. Les carnets de BPCE l'Observatoire.

Cette lettre a été réalisée par Dorian Boumedjaoud et Karim Messegem. Nous tenons à remercier le Réseau Entreprendre pour son ouverture sur le monde académique et les lauréats qui ont accepté de participer à l'enquête.