

Dispositif « Maison des entrepreneurs » ÉTUDE SUR LA REPRISE D'ENTREPRISE EN RÉGION HAUTS- DE-FRANCE

Gérard Kokou A. DOKOU, Professeur des Universités,
CEL-Hubhouse, LEM (UMR, 9221) ULCO¹



¹ Contribution de : Amen ABIASSI, Marie-Laure DEPIL, Charlotte GABDOE, Mahassime AYELIM, Etudiants Master MCI-MAI (Management des Achats à l'International) et équipe du CEL/Hubhouse, LEM (UMR 9221), ULCO

SOMMAIRE

Introduction	4
I. Eléments de méthodologie	6
I-1. Rappel des objectifs de l'étude	6
I-2. Principaux thèmes structurant le guide d'entretien et mode de mise en œuvre	6
I-2.1 Principaux thèmes du guide d'entretien	6
I-2.2 Déroulement des entretiens	7
I-3. Principaux thèmes structurant le questionnaire et mode d'administration retenu	7
I-3.1 Principaux thèmes du questionnaire	8
I-3.2 Administration du questionnaire	8
I-4. Principales méthodes mobilisées pour l'exploitation du contenu des entretiens et des questionnaires exploitables	8
I-4.1 Mode d'exploitation du corpus issu des 18 entretiens	9
I-4.2 Mode d'exploitation des questionnaires	9
II. Résultats de l'étude qualitative auprès des accompagnants : importance des compétences du repreneur et des missions de l'accompagnant	11
II-1. Classe 1 (11,14%) – Domaines d'activités mis en évidence : prééminence des services à la personne, du CHR et du bâtiment	11
II-2. Classe 2 (22,82%) – Processus et contenu de l'accompagnement des repreneurs : conseil sur-mesure, transfert de connaissance et de compétences	12
II-3. Classe 3 (21,54%) – Structures d'accompagnement et accompagnants : écosystème enquête d'une plateforme commune au service de la reprise d'entreprise	14
II-4. Classe 4 (44,50%) – Besoins en compétences systémiques du repreneur	15
II-5. Besoins des accompagnants en termes de formation et de ressources	16
III. Résultats de l'étude quantitative auprès des repreneurs	18
III-1. Caractéristiques et déterminants de la reprise d'entreprise	18
III-1.1 Caractéristiques et logiques d'action du repreneur d'entreprise : comparaison de l'enquête régionale avec l'étude nationale	18
III-1.2 Principaux déterminants de la reprise d'entreprise	23
III-2. Principaux besoins en compétences techniques, commerciales,	25

managériales et gestionnaires	
III-2.1 Au niveau général	25
III-2.2 Au niveau des difficultés rencontrées lors de la reprise et des attentes auprès des pouvoirs publics	26
III-2.3 Au niveau de la satisfaction de l'accompagnement	27
III-2.4 Au niveau des apports de l'accompagnement en termes de compétences/ressources et de gestion de la peur de l'échec	28
IV. Recommandations issues des principaux résultats	38
IV-1. Promouvoir les déterminants de la reprise d'entreprise dans la politique entrepreneuriale régionale	38
IV-1.1 Prise en compte des difficultés liées au management du processus de reprise	38
IV-1.2 Prise en compte des motivations et des compétences entrepreneuriales du repreneur	39
IV-1.3 Prise en compte du savoir-faire grâce à la continuation adaptée du management	39
IV-1.4 Prise en compte de la mobilisation des fonds	40
IV-2. Soutenir les repreneurs développeurs, développer les compétences de l'accompagnant repreneurial et élargir le tissu des repreneurs	40
IV-2.1 Particularisation des repreneurs développeurs	40
IV-2.2 Prise en compte de l'organisation stratégique	41
IV-2.3. Importance de l'accompagnement	41
IV-2.4. Importance des compétences renouvelées chez l'accompagnant	43
IV-2.5. Importance de la consolidation des moyens et de la sensibilisation/formation des jeunes à la reprise d'entreprise	44
Conclusion	47
Bibliographie	49
Annexes	50

INTRODUCTION

La création d'entreprise ne cesse de battre des records en France avec une augmentation de 17% entre 2020 et 2021². En 2022, la progression est limitée à 2%³. On retrouve les mêmes évolutions positives en région Hauts-de-France avec une augmentation de 21,3% en 2021⁴.

En tous les cas, il apparaît que l'entrepreneuriat intéresse de plus en plus de Français. Leurs principales motivations renvoient à la recherche de plus d'indépendance, au plaisir d'entreprendre et au souhait de plus de revenus. Cependant, la création n'est pas la seule manière d'entreprendre. La reprise d'entreprise reste une autre possibilité qui conduit à l'entrepreneuriat. Selon la dernière étude de la CCI de la région Hauts-de-France (publiée en décembre 2022), 18% des établissements de la région seraient concernés par un projet de transmission d'ici 5 ans⁵.

Une reprise d'entreprise consiste, pour une personne physique, à racheter en partie ou en totalité la gestion d'une entreprise qui existe déjà. En effet, le rachat d'une société permet, dans certaines situations, de sauver une entreprise de la faillite économique ou dans d'autres circonstances de développer davantage l'entreprise de base. Il faut également rappeler que la reprise d'entreprise peut aussi se faire en interne, donc par un salarié ou un membre de la famille de l'entrepreneur. C'est aussi le cas en externe, c'est-à-dire, une personne extérieure à l'entreprise. En 2021, 52% des dirigeants pensaient transmettre leur entreprise, dont 77% pour prendre leur retraite. Concernant les 48% qui ne pensaient pas encore vendre leur entreprise, 55% d'entre eux pensent qu'il est encore trop tôt pour penser à cela. Aujourd'hui, la reprise d'entreprise par une personne externe de l'entreprise représente 80% des cessions contre 20% pour celle en interne, soit reprise par la famille, soit par un employé⁶.

Avec le vieillissement de la population, de plus en plus d'entreprises sont en situation de reprise. Par exemple, près d'un quart des dirigeants d'entreprise en Région partiront à la retraite d'ici 5 ans⁷. Selon la BPCE⁸, 185 000 entreprises en France sont susceptibles d'être transmises, mais 51 000 seulement changent effectivement de main.

Par ailleurs, une acquisition réussie nécessite de réinventer l'entreprise et de bénéficier d'un accompagnement. Cela veut dire qu'en plus du nombre de plus en plus important de repreneurs à identifier, il faut également que ceux-ci aient des compétences systémiques associées à un accompagnement entrepreneurial adapté.

En effet, la reprise d'entreprise est un processus complexe qui nécessite une connaissance approfondie de l'environnement, une maîtrise des politiques fonctionnelles de l'entreprise et des savoir-faire techniques nécessaires. En outre, la mise sur pied d'une stratégie repreneuriale passe en amont par la détermination des objectifs stratégiques, (expansion géographique, diversification, intégration verticale), l'identification des opportunités à la création de la valeur, et en aval par une construction stratégique du repreneur. Aussi, notre étude s'attelle-t-elle à mettre en évidence ces différents aspects dans une perspective interactive. Il s'agit d'abord de faire le point sur la situation régionale en comparaison de l'état des lieux à l'échelle nationale. Ensuite, il paraît incontournable d'identifier les profils, les attentes et les besoins des parties prenantes, notamment les repreneurs et les accompagnateurs (CCI, CMA, BGE, etc.).

² <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015204#graphique-figure1>

³ <https://www.forbes.fr/entrepreneurs/quel-est-letat-de-lentrepreneuriat-en-france-en-2022/>

⁴ Chiffres clés des Hauts-de-France : découvrez la nouvelle édition (hautsdefrance.cci.fr)

⁵ <https://hautsdefrance.cci.fr/actualites/transmission-entreprises-hauts-de-france-a-horizon-de-5-ans/>

⁶ <https://www.cci.fr/actualites/la-transmission-dentreprise-demeure-un-processus-complexe-apprehender>

⁷ Direction « Maison de l'entrepreneur », région Hauts-de-France, 27 septembre 2022.

⁸ Apprenez à connaître le marché de la reprise (bpifrance-creation.fr)

À ce niveau, un focus spécial devra porter sur la reprise par les salariés. Et au final, l'étude devra déboucher sur des recommandations susceptibles de guider les actions de la puissance publique, particulièrement la région des Hauts-de-France.

À ce titre, l'étude comporte deux volets. Le premier concerne l'enquête qualitative menée auprès de 18 accompagnants des repreneurs. Le deuxième volet porte sur l'enquête quantitative diligentée auprès de 140 repreneurs de la Région des Hauts-de-France. Les résultats des deux études convergent d'abord vers les principaux déterminants de la reprise d'entreprise. Ils sont également centrés sur les compétences du repreneur, sur les capacités d'expertise ou de conseil de l'accompagnant. Enfin, ils se focalisent sur les principales compétences que ce dernier apporte au repreneur. De telles compétences sous-tendent les profils des repreneurs mis en évidence. Ces mêmes compétences orientent nos principales recommandations, justifiées par la pertinence des aspects de méthodologie retenue.

I. ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

Cette section fait d'abord état des objectifs de notre étude. Elle clarifie les thèmes structurant le guide d'entretien constitutif de la base de l'étude qualitative. Ces thèmes servent de substrat au questionnaire de l'étude quantitative. Les données empiriques récoltées sont traitées et exploitées suivant les règles de l'art issues de deux logiciels utilisés. De telles règles sont également explicitées dans cette première section.

I-1. Rappel des objectifs de l'étude

Les objectifs fondamentaux de notre étude concernant les repreneurs en région Hauts-de-France s'articulent autour de cinq points essentiels.

- Faire le point sur la situation régionale en comparaison de l'état des lieux à l'échelle nationale ; Appréhender les attentes et les besoins des parties prenantes, notamment les repreneurs et les accompagnants ou accompagnateurs ;
- Identifier les principaux profils des repreneurs à travers leurs secteurs d'activités, leurs motivations, leurs besoins, le mode de recherche en vue d'identifier les cédants, leurs potentiels d'affaires et de financement ;
- Cerner les principales attentes auprès des structures d'accompagnement, les niveaux de satisfaction et les principales difficultés ou les niveaux de la peur de l'échec ;
- Formuler des recommandations susceptibles de guider les actions de la puissance publique.

L'étude est centrée sur les repreneurs qui font partie des accompagnés du dispositif « Chéquier Starter ». À ce titre, il paraît judicieux de cerner leur niveau de satisfaction au regard des prestations d'accompagnement dont ils ont bénéficié. Au-delà de la nature, du contenu et du cadre de ces prestations, les compétences de l'accompagnant dans la captation de l'écosystème entrepreneurial du territoire et dans la prise en compte du capital psychosocial du porteur de projet de reprise sont déterminantes. Plus précisément, le niveau de satisfaction du repreneur accompagné est mesuré à partir :

- Du contenu de l'accompagnement global : Compétences perçues de l'accompagnateur, Efficacité du processus et Perception du succès de carrière ;
- Du contenu de la peur de l'échec : Sécurité financière, Capacité personnelle et Menace pour l'estime sociale.

L'étude permet également de mieux cerner les attentes des repreneurs, les particularités rencontrées lors du processus d'accompagnement et les moyens mis en place par l'accompagnant pour satisfaire au mieux les besoins de chaque repreneur accompagné. C'est dans cette perspective que s'inscrit la double étude que nous avons réalisée. La première est qualitative sur la base d'entretiens approfondis réalisés auprès de 18 accompagnants. La seconde est de nature quantitative avec un questionnaire administré aux repreneurs accompagnés.

I-2. Principaux thèmes structurant le guide d'entretien et mode de mise en œuvre

I-2.1 Principaux thèmes du guide d'entretien

Le guide d'entretien (*annexe 1*) est structuré en trois thèmes. Le premier thème est relatif aux profils des

repreneurs comportant le genre prédominant, l'âge, le niveau d'études, le secteur d'activité dans lequel les reprises d'entreprises sont couramment effectuées, etc. Le deuxième thème a trait aux besoins des repreneurs accompagnés en termes de compétences et d'autres ressources souvent mobilisées par chacun de ces mêmes repreneurs. Le thème 3 est relatif aux relations entre accompagné et accompagnant matérialisées par le nombre de rendez-vous, la fréquence des contacts, la gestion des difficultés rencontrées au sens des solutions proposées. Ce thème s'articule autour de la spécificité du processus d'accompagnement en matière de reprise d'entreprise.

I-2.2 Déroulement des entretiens

L'entretien semi-directif a été effectué au mois de février 2023 par une de nos doctorantes de l'ULCO auprès de 18 accompagnants issus de différentes structures d'accompagnement de la région Hauts-de-France (CCI, CMA, BGE, Réseau initiative et Pas-de-Calais Actif). Avec le guide d'entretien préalablement validé par nos partenaires de la région Hauts-de-France, des rendez-vous ont été pris avec les opérateurs pour un entretien par visioconférence via Zoom. Sur l'accord des enquêtés, toutes les interviews, d'une durée moyenne de 45 minutes, ont été enregistrées directement sur Zoom et retranscrites intégralement par les étudiants du master Management et Achat à l'International (MAI) de l'ULCO en stage au CEL. Les accompagnants enquêtés, leur structure d'appartenance et la durée des entretiens sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 – Structures d'accompagnement et durée des entretiens

Structure d'accompagnement	Numéro de l'enquêté	Durée de l'entretien	Structure d'accompagnement	Numéro de l'enquêté	Durée de l'entretien
Initiative Aisne	N° 1 (F)	38 min	CCI Grand Lille	N°10 (F)	35 min
Initiative Boulogne-sur-Mer	N°2 (F)	31 min	Initiative Lille métropole Sud	N°11 (H)	1 h 09 min
Initiative Oise Sud	N°3 (H)	23 min	Antenne de Laon CMA	N°12 (H)	56 min
Initiative Somme - France Active Picardie	N°4 (F)	44 min	Antenne d'Arras CMA	N°13 (H)	33 min
CCI Grand Hainaut	N°5 (F)	30 min	Antenne de Soissons CMA	N°14 (F)	34 min
CCI Littoral hauts-de-France	N°6 (H)	49 min	Antenne de Maubeuge CMA	N°15 (F)	29 min
Antenne Roubaix BGE hauts-de-France	N°7 (H)	25 min	Antenne Dunkerque CMA	N°16 (F)	40 min
Initiative Artois	N°8 (F)	27 min	Antenne de Saint Martin Boulogne CMA	N°17 (H)	30 min
BGE Flandre création	N°9 (H)	49 min	Pas de Calais Actif	N°18 (F)	31 min

Chacune des 18 retranscriptions intégrales a été vérifiée par la doctorante pour s'assurer de la qualité et de la complétude du corpus final.

I-3. Principaux thèmes structurant le questionnaire et mode d'administration retenu

I-3.1 Principaux thèmes du questionnaire

La base du questionnaire est issue des résultats de nos études antérieures relatives à la mesure de la satisfaction des accompagnés dans le cadre de « Chéquier Starter ». Cette base est enrichie de l'état de l'art spécifique à la reprise d'entreprise. Le questionnaire définitif (*annexe 2*) est organisé autour de trois axes. Le premier axe cible les motivations, les besoins, les difficultés, le potentiel d'affaires et le financement du point de vue du repreneur. Ce premier axe tient également compte de la principale motivation du choix de reprendre une entreprise et le mode de recherche en vue d'identifier les cédants les plus adaptés. Le deuxième axe vise l'accompagnement entrepreneurial en mettant l'accent sur la satisfaction des repreneurs. L'accompagnement du cédant, les compétences perçues de l'accompagnateur (l'accueil administratif et logistique, la nature et l'intensité relationnelle générée) et l'efficacité du processus font également partie de ce même axe. Les apports de l'accompagnement en termes de compétences et de gestion de la peur de l'échec sont abordés dans le troisième axe. Les dimensions relatives à la satisfaction de l'accompagné, l'échelle succès de carrière, la sécurité financière, la capacité personnelle et la menace pour l'estime sociale y sont décryptées. Un dernier volet est réservé aux facteurs d'identification de l'enquêté. L'enchaînement des questions obéit au principe de l'entonnoir, soit du plus général au plus particulier, afin d'instaurer une certaine confiance et de permettre aux sondés de s'exprimer librement. Au final, le questionnaire est articulé autour de quatre types de questions :

- Des questions fermées à échelle ordinale à 7 points (de pas du tout satisfait à tout à fait satisfait) ;
- Des questions fermées dichotomiques (oui, non, je ne sais pas) ;
- Des questions à choix unique (Mode de reprise : Locations-gérances, Rachat de fonds, Rachat de part) ;
- Des questions à choix multiples (Type de clientèle : Particuliers, Entreprises, collectivités, plateformes de mise en relation avec des particuliers, plateformes de mise en relation avec des entreprises ou professionnels).

I-3.2 Administration du questionnaire

Les techniques d'administration de questionnaire en ligne et par téléphone ont été nécessaires et complémentaires pour la collecte des données quantitatives. Pour diffuser le questionnaire de collecte en ligne, auprès de la population enquêtée, nous avons utilisé « LimeSurvey » du site de l'ULCO. C'est un logiciel de diffusion sécurisée de questionnaire qui présente des atouts considérables. En effet, la diffusion se fait rapidement grâce à l'envoi de l'URL aux personnes ciblées. Aucun enquêté ne peut transférer l'URL à une personne non ciblée et ne peut non plus utiliser plusieurs fois le même lien. Par ailleurs, la base de données soigneusement anonymisée s'exporte facilement vers plusieurs logiciels d'analyse de données, notamment le logiciel SPSS.

Le questionnaire a été publié à la date du 28 novembre 2022 au 23 janvier 2023 et soumis à la population cible composée d'une base initiale fournie par la région de 1067 repreneurs accompagnés en 2020 et 2021. Nous obtenons mi-décembre 40 questionnaires exploitables sur 278 réponses en ligne. Nous avons alors fait le choix de lancer une vaste opération d'appels téléphoniques sur 4 semaines avec l'implication de 4 étudiants du master Management et Achat à l'International (MAI) de l'ULCO. Nous constatons au cours de notre enquête téléphonique que plus de 200 personnes appelées sont en réalité des créateurs. Nous avons ainsi remis à jour notre base de population cible en éliminant les créateurs, et les personnes avec un numéro non attribué ou sans numéro de téléphone. Ce qui nous a permis d'obtenir une base apurée de 687 repreneurs accompagnés. Ceux-ci constituent notre nouvelle base de population enquêtée. Près de 18 % (123 personnes) de notre base mise à jour ont refusé de participer à l'enquête. À l'arrivée, sur 432 réponses en ligne, nous sommes parvenus à 140 questionnaires exploitables, soit 20% de la population ciblée. Les répondants effectifs sont composés de 60 femmes (42,9%) et 79 hommes (56,4%) et 1 personne (0,7%) qui n'a pas spécifié son sexe. La base de données constituée des 140 questionnaires est exploitée à l'aide du logiciel SPSS.

I-4. Principales méthodes mobilisées pour l'exploitation du contenu des entretiens et des questionnaires exploitables

I-4.1 Mode d'exploitation du corpus issu des 18 entretiens

Concernant les entretiens réalisés auprès des 18 accompagnateurs, le matériau informationnel obtenu devient un pertinent corpus. Ce corpus a été analysé par le biais du système ALCESTE⁹. C'est une méthodologie complète d'analyse de données qualitatives qui se définit par trois approches (Reinert, 1998):

- 1) Approche lexicale grâce à la statistique discursive et la lexicométrie ;
- 2) Approche d'analyse de contenu consistant à découper le texte en unités de contexte ;
- 3) Approche d'analyse de données classifiant ces mêmes unités de contextes.

La méthode que véhicule ALCESTE entre dans le cadre général des recherches en analyse de données linguistiques (Dokou et Lemoine, 2021). Elle consiste principalement en l'étude des lois de distribution du vocabulaire dans un corpus, sous-tendue par les approches multidimensionnelles ou multivariées telles que l'analyse factorielle des correspondances et les classifications ascendantes hiérarchiques (C.A.H) ou descendantes hiérarchiques (C.D.H). Les couples lexicaux les plus significatifs doivent avoir une valeur de χ^2 supérieure à 4 avec une qualité de restitution du corpus traité estimée à 60 % au moins. Pour notre corpus, ce niveau de qualité dépasse 76 %. Tout ceci autorise la pertinence de l'analyse et de l'interprétation de l'ensemble des résultats.

I-4.2 Mode d'exploitation des questionnaires

L'alpha de Cronbach est le premier test effectué. Ce test s'appuie sur le « coefficient α » qui est une statistique utilisée pour mesurer la fiabilité de plusieurs questions utilisées pour étudier un même phénomène (ici, le niveau de satisfaction des accompagnés à partir du dispositif « chéquier STARTER »). C'est une mesure généralisée de la cohérence interne de l'échelle multi-items retenue. Précisons que le coefficient alpha est l'estimateur de fidélité le plus utilisé, car il se base sur les scores entre chaque item et la somme de tous les autres avec la vérification de la bonne homogénéité inter-items. La valeur du coefficient de Cronbach est comprise entre 0 et 1. Si elle est supérieure ou égale à 0,7, la cohérence est validée. C'est le cas au niveau de notre étude comme l'atteste le contenu du tableau ci-dessous.

Tableau 2- Alpha de Cronbach

Principaux axes du questionnaire soumis au test de Chronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
L'ensemble du questionnaire	40	0,903
Axe 2 : Accompagnement entrepreneurial	12	0,959
Dimension 1 : Compétence perçue de l'accompagnateur	5	0,959
Dimension 2 : Efficacité du processus	5	0,974
Axe 3 : Apports de l'accompagnement en termes de compétences et de gestion de la peur de l'échec	28	0,903
Dimension 1 : Satisfaction de l'accompagné	5	0,955
Dimension 2 : Echelle succès de carrière	4	0,927
Dimension 3 : Sécurité financière	5	0,874
Dimension 4 : Capacité personnelle	8	0,928
Dimension 5 : Menace pour l'estime sociale	6	0,938

La limite supérieure du coefficient alpha α est égale à 1. Alpha est d'autant plus élevé que le nombre d'indicateurs (énoncés ou items) est élevé d'une part, et que les indicateurs sont corrélés d'autre part. Dit autrement, l'analyse de fiabilité est souvent utilisée pour vérifier que les questions (items) d'un questionnaire (test) sont cohérentes les unes avec les autres.

Après avoir validé la fiabilité de l'outil de mesure de la satisfaction des enquêtés et procédé aux tris à plat et croisés, d'autres traitements approfondis ont été effectués. C'est le cas de l'analyse de la variance qui est un outil statistique permettant de mesurer l'existence ou non de lien entre une variable quantitative et une ou plusieurs variables qualitatives (appelées facteurs) en comparant les moyennes d'échantillons. La forme générale de

⁹Analyse des Lexèmes Co-occurents dans un Ensemble de Segments de Textes (ALCESTE)

l'analyse de variance repose sur le test de Fisher et donc sur la normalité des distributions et l'indépendance des échantillons. Il s'agit de connaître les données réelles obtenues constituées de plusieurs facteurs que l'on nomme données structurées confirmant ou infirmant les hypothèses testées. L'autre outil statistique utilisé pour le traitement approfondi est le test de khi-carré qui sert à déterminer l'existence d'une relation entre deux variables catégorielles (qualitatives). La statistique du khi-carré mesure la différence globale entre les effectifs de cellules observés et les effectifs attendus si les proportions de colonne étaient identiques d'une colonne à l'autre. En d'autres termes, il permet de comparer les valeurs observées et les valeurs moyennes qu'on observerait si l'hypothèse nulle est vraie (si les deux variables étaient indépendantes ou s'il n'existait pas de lien entre les deux variables). Plus la valeur de la statistique du khi-carré est élevée, plus la différence entre les effectifs de cellules observés et théoriques est importante, et plus il apparaît que les proportions de colonne ne sont pas égales et que l'hypothèse d'indépendance est incorrecte.

II. Résultats de l'étude qualitative auprès des accompagnants : importance des compétences du repreneur et des missions de l'accompagnant

Le corpus composé de 18 entretiens a été analysé à l'aide de la méthodologie Alceste. À l'arrivée, 76 % des unités textuelles de ce corpus ont été classées. Ce résultat met le niveau de pertinence en position élevée. Les unités classées sont réparties en 4 groupes que nous appelons *classes d'énoncés significatifs* ou tout simplement *classes*. Nous observons que la classe 1 est la plus spécifique, c'est la première à s'être détachée dans l'arbre de classification. Son vocabulaire est le plus homogène. Ensuite se détache la classe 2 qui est suivie de la classe 3 qui est également liée à la classe 4.

II-1. Classe 1 (11,14%) – Domaines d'activités mis en évidence : prééminence des services à la personne, du CHR et du bâtiment

Les domaines d'activités mis en évidence par les accompagnants concernent d'abord les services (esthétique, garage, boucherie). La prégnance de ce premier champ d'activité est attestée par les verbatim qui suivent. « *Les repreneurs que je conseille viennent de la Coiffure, de l'Esthétique, des Garages même si j'en ai un petit peu dans le bâtiment* » ; « *Beaucoup de métiers de bouche donc restauration, boulangerie et boucherie ; on a beaucoup d'entreprise qui se transmettent dans ces domaines* ». Outre ces services, nous observons les cafés-hôtels-restaurants (CHR). « *CHR donc tout ce qui va être café, hôtel, restaurant, café, bar/tabac, PMU notamment café restaurant, on en a pas mal* ». Ces verbatim confirment le fait que les reprises d'entreprises sont nombreuses dans le domaine des services. Certaines activités se transmettent et se reprennent « assez facilement ». Il s'agit de la coiffure, de l'esthétique, de la restauration, du bar/tabac, du pressing et des licences de taxi. « *Chez nous, 90% des reprises effectuées sont principalement dans ce large domaine des services* ».

Les autres formes de commerce, le bâtiment et l'industrie sont également touchés par le repreneuriat. En fonction de la nature des activités, l'équilibre se fait entre repreneurs et repreneuses. Par exemple, les femmes sont plus orientées vers l'esthétique alors que les hommes sont plus tentés par le bâtiment et l'industrie. C'est ce que précise fort bien un des accompagnants enquêtés. « *Le genre dépend un peu des activités, ce sont souvent des hommes qualifiés dans le bâtiment, après, il n'y a pas vraiment de différenciation quand c'est du service type taxis. Plutôt des femmes quand c'est du service esthétique, coiffure. En boulangerie, beaucoup d'hommes, mais avec une compagne. L'industrie, c'est plutôt masculin. Après, il y a tout ce qui est restauration rapide, restauration classique, où c'est mixte.* ». Par conséquent, la reprise d'entreprise reste fortement masculine au même titre que la création d'activité.

Le choix de l'activité met l'accent sur les salariés et le savoir-faire de l'entreprise à reprendre. Et donc les repreneurs (souvent salariés) ont dans la plupart des cas une expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise à reprendre. Un de nos enquêtés le précise amplement. « *J'ai des cas de figures où les gens veulent reprendre la boîte dans laquelle ils exercent. Donc par la même définition qu'ils sont dans le même secteur. Dans la restauration classique, notamment, il n'y a pas beaucoup de possibilités pour des gens qui n'étaient pas issus de la restauration. La coiffure, c'est pareil et encore heureux. Parce que les gens qui n'ont pas la maîtrise du métier, il y aurait des soucis à se faire. Le garage pareil.* ».

Pour les métiers artisanaux, il est primordial pour le repreneur d'avoir une qualification et de l'expérience au niveau de l'activité comme l'indique le verbatim qui suit. « *Dans la plupart des métiers artisanaux, c'est le métier qui est au cœur de la reprise d'entreprise. Le repreneur est déjà dans le cœur du métier. Je dirai que ce soit*

tout ce qui demande une qualification : boulangerie, boucherie, poissonnerie, etc. On pourrait dire qu'on garde quand même une approche où les repreneurs viennent dans leur secteur d'activité ». En d'autres termes, le choix du secteur d'activité est influencé par les connaissances et le savoir-faire des repreneurs. « *Ça dépend des projets de reprise, si ce sont des plus grosses boîtes forcément, soit ces gens qui ont déjà eu une expérience professionnelle de direction management. Après si ce sont des petites boîtes (salon de coiffure, etc.) ça va être CAP, BP donc ça dépend vraiment de l'entreprise reprise et de l'activité reprise ».* Ainsi, les connaissances (type de diplôme) et le droit d'exercice de l'activité (licence) dont bénéficient le repreneur paraissent importants. À ce titre, les qualités et les potentialités du repreneur sont considérés comme déterminantes. Son expérience et ses connaissances techniques et managériales lui permettent de savoir garder les meilleurs salariés lors de la reprise.

Les repreneurs s'appuient sur leur réseau pour trouver des entreprises à reprendre. Les accompagnants interrogés soulignent que le bouche-à-oreille reste le moyen le plus utilisé par les repreneurs pour dénicher les entreprises à reprendre. Ainsi, à la question de savoir comment les repreneurs trouvent-ils les entreprises à reprendre, cet accompagnateur répond en plusieurs termes. « *C'est le réseau privé, le bouche-à-oreille. C'est souvent simplement quand on a travaillé dans l'entreprise, qu'on était le fournisseur de l'entreprise, il s'agit du réseau professionnel et personnel ».* Un autre accompagnant ajoute d'autres sources d'identification des entreprises à céder. « *Je sais qu'après le bouche-à-oreille, ils peuvent aussi consulter des agences immobilières ou les services consulaires (chambre de commerce, chambre des métiers) qui ont aussi des bureaux de transmissions des entreprises ».* Par conséquent, le réseau est très important dans la recherche d'une activité à reprendre. Les besoins du repreneur en termes de moyen financier ne sont pas suffisamment évoqués par les enquêtés de cette classe. Ceux-ci semblent également occultés le temps et les dimensions d'accompagnement nécessaires.

II-2. Classe 2 (22,82%) – Processus et contenu de l'accompagnement des repreneurs : conseil sur-mesure, transfert de connaissance et de compétences

Les composantes de l'accompagnement évoquées concernent : l'accueil administratif et logistique (rendez-vous, agenda, supports de communications utilisés – mail), la relation entre accompagnant et accompagné (disponibilité et délai de réaction ou de réponse de l'accompagnant, fréquence des rendez-vous) et l'organisation des formations conseils (ateliers individuels et collectifs).

Le conseiller, pour accompagner le repreneur lors de son projet entrepreneurial, effectue des entretiens individuels et collectifs. En fonction de l'état d'avancement du projet, le repreneur se retrouve en ateliers collectifs lors des premières prises de contacts (réunion d'informations) avec la structure d'accompagnement et surtout lorsqu'ils se forment. Néanmoins, durant son processus d'accompagnement, il est reçu par le conseiller en entretien individuel. Nous constatons que les entretiens individuels priment sur les entretiens collectifs. « *La répartition entre les deux entretiens individuels et collectifs, c'est du 80/20 : 80% individuels et 20% collectifs ».* « *Il y a un socle commun, c'est-à-dire le schéma, l'atelier, il y a des rendez-vous individuels, mais après dans les contenus individuels, c'est plutôt du sur-mesure donc on va écouter le repreneur et répondre à son besoin. Voilà, l'idée, c'est de faire avancer le projet et apporter notre regard professionnel de l'accompagnement et faire en sorte que son projet soit abouti. Il y a un enjeu de formation, de connaissance donc on va lui apporter le maximum d'éléments à ce niveau-là ».* Par conséquent, nous retenons de nos entretiens que le conseiller accompagne le repreneur tout le long du processus entrepreneurial jusqu'à la concrétisation du projet. Il apporte son expertise au repreneur et l'aide à développer de nouvelles connaissances et compétences afin de répondre aux besoins exprimés par ce dernier. En faisant du sur-mesure, l'accompagnement est individualisé.

La fixation de rendez-vous reste variable en fonction des besoins et de la réactivité des repreneurs accompagnés. « *Le nombre de rendez-vous pour un repreneur est variable en fonction des besoins, nous, on s'adapte chez certains, on va avoir deux rendez-vous avant la reprise, pour d'autres on va les voir 10 fois. C'est très variable, ça dépend des besoins ».* Un autre accompagnateur vient confirmer l'importance du besoin du repreneur qui influence le nombre de rendez-vous en disant : « *après, il y aura autant de rendez-vous qu'il aura identifié de*

cibles ; s'il répond à pleins d'annonces bah, il fait pleins de rendez-vous sur un an deux ans, donc le temps que dure sa recherche ».

Les délais de réponse de l'accompagnant varient d'une à deux semaines. C'est dans ce sens que vont les verbatim qui suivent. « On les rappelle tout de suite, après les rendez-vous varient en fonction de la complétude des agendas des uns, généralement dans la semaine ou la semaine suivante ». De ce fait, le conseiller qui accompagne le repreneur est très réactif en répondant le plus tôt possible à la demande de l'accompagné. Les fréquences des contacts découlent des entretiens, du projet de reprise et de la personnalité du repreneur. « Le nombre de contacts et leurs fréquences dépendent du repreneur : est-il réactif ou pas, est-il en mesure de réunir tout seul les documents pour la reprise ou pas, etc. ». Outre les contacts réguliers, la disponibilité des conseillers est soutenue à travers les supports de communication. « On est disponible pour le repreneur au téléphone, par mail, par visioconférence ou en rendez-vous, donc c'est souvent au moins une fois par semaine ». La disponibilité fait partie des missions du conseiller comme le précise un des accompagnants. « Le but d'un conseiller, c'est d'être disponible pour les personnes qui reprennent une entreprise. C'est leur projet, c'est quelque chose dans laquelle elles s'engagent, donc la moindre des choses pour nous, c'est d'être réactif et de pouvoir répondre à leurs sollicitations le plus rapidement ». Et donc, lorsqu'on demande aux accompagnants interrogés comment fournir un bon accompagnement, il ressort le fait d'être à l'écoute des besoins du repreneur.

Le conseiller est à l'écoute du repreneur, s'adapte aux besoins de ce dernier et établit avec lui une relation de confiance. Cette relation de confiance nous permet de l'orienter plus sereinement vers des spécialistes tels que les notaires ou les experts-comptables. « Par-exemple, sur le volet juridique, sur le volet de la négociation, on n'intervient pas. Ce sont les avocats, les notaires, certains experts-comptables qui vont aller sur cette rubrique-là. Donc, on essaie d'être relativement large et de couvrir le maximum de besoins grâce à la confiance établie dès les premiers contacts ». Nous observons également un travail de partenariat au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneuriale au niveau de la région. Tous les conseillers conviennent d'une collaboration entre les autres structures d'accompagnement. Chacun d'entre eux, que ce soit la chambre de commerce, la chambre des métiers, le réseau initiative..., est expert dans son domaine. En fonction de l'état d'avancement du projet, le conseiller oriente le repreneur vers la structure d'accompagnement ou l'expert le plus adapté à répondre à son besoin. « Effectivement, chaque partenaire a un rôle. On ne peut pas déroger à cette règle. C'est-à-dire que l'on ne va pas aller sur le terrain de travail des autres, ce n'est pas notre rôle, donc ce qui est important, c'est de travailler énormément en partenariat ».

Les accompagnants interrogés soulignent la particularité de chaque individu et de son projet. L'accueil administratif et logistique, la relation entre accompagnant et accompagné et l'organisation des formations conseils dépendent fortement des besoins du repreneur, de l'état d'avancement de son dossier et de sa réactivité. Trois éléments semblent sortir des préoccupations des enquêtés de cette classe. Il s'agit des compétences des deux acteurs (accompagnant et accompagné), les moyens et le temps nécessaires à la reprise. Tout ceci semble aller de soi pour les enquêtés de cette classe 2 qui est liée à la première classe. Le contenu synoptique de ces deux classes est consigné dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 - Contenu synoptique des classes 1 et 2

Principaux thèmes de la classe 1	Khi2	Fréquences	Principaux thèmes de la classe 2	Khi2	Fréquences
Services	218	28	Accueil administratif et logistique : bureau, rendez-vous, mail, téléphone, agenda, etc.	309	96
Bâtiment	81	10	Atelier individuel	117	43
Café-hôtel-restaurant (CHR)	79	11	Atelier collectif	105	32
Secteur d'activité	67	17	Délai et qualité des réponses	58	17

Diplôme/Licence nécessaire pour exercer l'activité	56	7	Fréquences des contacts et disponibilité accompagnant	53	23
Commerce alimentaire	41	7	Projet	10	74

Les classes 1 et 2 sont liées entre elles. Les offres de prestations des structures d'accompagnement et leurs accompagnants vont dans le sens de la nature des activités et des attentes des accompagnés.

II-3. Classe 3 (21,54%) – Structures d'accompagnement et accompagnants : écosystème enquête d'une plateforme commune au service de la reprise d'entreprise

Le contenu du métier d'accompagnement du repreneur est largement évoqué par les enquêtés. C'est le cas de cet accompagnateur qui parle de son métier d'intermédiation : *« moi dans ma fonction, j'accompagne la transmission/reprise donc, je rencontre régulièrement des repreneurs, qui recherchent des entreprises à reprendre, donc qui les trouvent par notre intermédiaire. En nous rencontrant, ils peuvent trouver des cibles de cette manière-là. »*. En dehors de l'aide apportée aux repreneurs à trouver les entreprises à reprendre, les accompagnants insistent sur la connaissance de l'écosystème entrepreneurial. C'est ce qu'accentue cet accompagnant enquêté : *« Si on connaît bien notre écosystème, on est aussi capable de rediriger le repreneur au cas par cas en fonction des disponibilités des dispositifs et du partenaire. On est capable de le faire. On travaille en partenariat avec d'autres acteurs de la création/reprise d'entreprise, ça, c'est la grosse valeur ajoutée et ensuite la connaissance du tissu local des reprises »*.

Les structures d'accompagnement en première ligne dans le champ du repreneuriat concernent les chambres consulaires (CCI, CMA) et les financeurs (plateformes d'initiative et banques). Le rôle des acteurs de l'écosystème entrepreneurial n'est pas négligé. Il s'agit des acteurs du conseil régional, les associations enclines au développement de l'entrepreneuriat, les réseaux nationaux. Tous ces acteurs de l'écosystème entrepreneurial travaillent en réseau. C'est dans cette pensée que vont les verbatims qui suivent. *« Donc voilà, on a beaucoup de mise en réseau et ça simplifie vraiment la vie des repreneurs. Au niveau des communes de la région, on travaille tous les jours ensemble, donc, c'est vrai que s'il y a des aides à aller chercher tout est linéaire »*. La région présente un large réseau qui œuvre dans l'accompagnement repreneurial. *« On a aussi un bon réseau au niveau du territoire. On a un bon réseau avec les banques. On a un réseau avec les plateformes initiative locales pour du prêt d'honneur, on a des réseaux avec des assureurs »*.

Les conseillers interrogés interpellent sur le manque de visibilité de la diffusion des annonces des entreprises à reprendre. *« On a des offres, des gens qui veulent vendre. Mais, je pense qu'il manque une visibilité de la diffusion des annonces »*. En effet, les offres des entreprises à céder ne parviennent pas nécessairement aux repreneurs. *« Aujourd'hui, quelqu'un qui cède à beaucoup de mal à trouver son repreneur. Voilà, c'est vraiment notre difficulté quand on a un cédant pour qu'on lui trouve un repreneur, ce n'est vraiment pas simple »*. Pour y remédier, les accompagnants interrogés proposent de mettre en place une plateforme commune qui met en relation les offres des cédants et des repreneurs. *« Je ne sais pas si au niveau région, on pourrait mettre en place une plateforme commune comme L'INPI qui, maintenant, fait les immatriculations sur l'ensemble de la France. Il n'y a plus qu'un seul logiciel pour créer une entreprise, ça pourrait être sympa aussi que de n'avoir plus qu'un seul lieu pour déposer une vente de fonds et qu'on puisse mettre plus facilement les offres des chefs d'entreprise qui cèdent leurs fonds de commerce. Je pense que ça peut être intéressant à proposer sur une amélioration »*. En d'autres termes, *« Avoir un outil qui permet de mettre en relation les cédants et les repreneurs, pas simplement le système de petites annonces, je pense que ce serait bien »*. Nous retenons que les conseillers sont très préoccupés par la mise en relation plus efficace entre les cédants et repreneurs.

Pour finir, les enquêtés de cette classe semblent négliger la prise en compte des besoins individuels des candidats à la reprise, les capacités d'expertise des accompagnants et les capacités réactives de ces derniers au sens de disponibilité et délai de réponse aux demandes des accompagnés.

II-4. Classe 4 (44,50%) – Besoins en compétences systémiques du repreneur

Les principaux besoins du repreneur mis en évidence sont de nature compétentielle. Il s'agit notamment des compétences techniques (maîtrise de l'activité), fonctionnelles (gestion, vente, juridique, ressources humaines, etc.) et stratégiques (connaissance du marché et développement de l'activité). Un des accompagnants interrogés le souligne largement. « *Les principaux besoins de compétences des repreneurs sont des compétences en management, en marketing, mais aussi en développement commercial et surtout des compétences en gestion* ». Les capacités commerciales, stratégiques et d'analyse du marché ou d'expertise générale du repreneur sont considérées comme saillantes. « *Le repreneur, c'est un peu comme le créateur (chef d'entreprise), c'est un chef d'orchestre donc il faut qu'il soit gestionnaire, commercial, technicien et avoir quelques notions de comptabilité. C'est quelqu'un de curieux et qui a plusieurs facettes* ».

La particularité de l'accompagnement du repreneur réside dans l'aspect financier. Comme le précise un des accompagnants enquêtés : « *La particularité de l'accompagnement du repreneur, c'est d'étudier, de travailler avec les repreneurs déjà sur l'aspect financier, sur l'étude des bilans. Il y a un historique, donc c'est quand même important de travailler sur cet aspect financier* ». Ceci dit, l'expertise du conseiller reste déterminante pour l'accompagnement du repreneur. « *En tant qu'accompagnant, nous veillons par exemple que la trésorerie soit bien évaluée. Nous leur donnons notre avis sur le prix de reprise du fonds de commerce sur quelle base justement notre analyse est faite* ». Ainsi, le repreneur a besoin de se faire accompagner afin de pouvoir avoir une analyse des bilans, des comptes de résultats et avoir une évaluation de fonds de commerce de l'entreprise qu'il cherche à reprendre. « *Nous analysons la viabilité et la valorisation du fonds parce que parfois les cédants ont tendance à surévaluer la valeur de leur fonds de commerce* ». Par conséquent, l'accompagnant à travers son expertise financière vient éclairer le repreneur afin de lui permettre de mieux déceler les rouages de l'affaire à concrétiser.

Mais les enquêtés n'évoquent pas leurs propres apports au développement de ces compétences dont le candidat à la reprise pourrait manquer. En effet, leurs missions en termes de transmission de compétences, de prise en compte du délai nécessaire à cette transmission et l'organisation (atelier individuel et collectif), ne sont guère évoqués. L'essentiel est synthétisé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 - Contenu synoptique des classes 3 et 4

Principaux thèmes de la classe 3	Khi2	Fréquences	Principaux thèmes de la classe 4	Khi2	Fréquences
Chambres consulaires	173	55	Compétence commerciale	50	65
Plateformes initiatives	79	23	Compétence gestionnaire	46	45
Métier de l'accompagnant	79	49	Besoin cédant/repreneur	20	115
Ecosystème entrepreneurial : outil, internet, travail en réseau	58	36	Compétence managériale	18	33
Territoire	37	15	Elaboration des prévisionnels	20	51
Banque, fonds, garantie	34	16	Compétence stratégique : marché, développement	17	60

Le lien entre les classes 3 et 4 permet de combler le manque détecté au niveau des classes 1 et 2. En effet, la classe 3 met l'accent sur les missions des organismes d'accompagnement et le métier des accompagnants. Dans le même ordre d'idée, la classe 4 se focalise sur les besoins, notamment en compétences, des accompagnés. Même si les quatre dimensions forment un tout systémique, le poids respectif des classes 4 et 3 (44,50% et 21,54%), soit 66% du total, souligne la prégnance de deux déterminants clés : les compétences du repreneur et les missions de l'accompagnant. Ces deux classes sont d'ailleurs liées à 66,04% alors que les classes 1 et 2 ne sont corrélées entre elles qu'à 22,82%.

II-5. Besoins des accompagnants en termes de formation et de ressources

Les mots ou les expressions les plus fortement représentés (évoqués au moins 5 fois par chacun des 18 enquêtés) dans l'ensemble du corpus s'articulent autour de trois pôles.

- Le pôle repreneur avec « projet » (287), « besoin » (221), « bien reprendre » (189) « métier/compétence » (118) ;
- Le pôle cédant avec « arriver à céder » (122), « trouver le cédant » (120) ;
- Le pôle repreneur/accompagnant avec « travailler en réseau » (189), « niveau de formation » (158), « besoin de formation » (158), « savoir accompagner » (149), « rendez-vous » (141) ;
- Le pôle financement avec « financer/financier » (233) et « arriver à céder » (121).

Ces mots clés semblent confirmer l'importance de plusieurs dimensions clés du repreneuriat :

- La prééminence de trois domaines clés : les services à la personne, le CHR et le bâtiment ;
- La mise en relation du cédant et du repreneur avec la nécessité d'une plateforme ou d'un guichet unique ;
- Les compétences systémiques du repreneur avec les missions clés de l'accompagnant qui doit faire du sur-mesure et du transfert des connaissances et des compétences facilitées par l'écosystème entrepreneurial régional ; les besoins de formation de l'accompagnant lui-même en termes d'expertise psychosociale, financière et fiscale.

À ce dernier titre, les accompagnants enquêtés sont unanimes sur leurs propres besoins en compétences. Les accompagnants expriment le besoin d'être formés régulièrement sur des points spécifiques comme l'expertise psychosociale, financière, juridique (lois en vigueur), l'évolution du marché de la reprise et les outils. Un des enquêtés formule de tels besoins en termes clairs : « *Un peu comme les repreneurs, on a besoin d'être formé un peu plus régulièrement. Il y a toujours un peu d'évolution, surtout au niveau fiscal et social. Il serait intéressant d'avoir un peu plus de formation personnelle sur des cas concrets avec des professionnels de la transmission* ». Un autre accompagnant interrogé complète par ce qui suit : « *On a toujours des besoins pour mieux comprendre le repreneur que l'on accompagne. Le besoin de réactualiser les données de reprise, notamment avec la législation qui évolue régulièrement. Des besoins juridiques. Je suis quelqu'un de très humain en accompagnement, il y a des besoins peut-être à un moment dans le domaine social, dans le domaine relationnel* ». Et à un autre d'ajouter : « *Ça reste un domaine qui est de l'expertise-comptable et financière, mais en effet, on a un besoin de savoir faire une évaluation de fonds de commerce. On a besoin de savoir analyser, faire une évaluation de fonds de commerce, c'est quelque chose qui peut être aussi intéressante pour un conseiller* ».

En dehors de la formation en expertise comptable, financière et sociale ou psychosociale, les accompagnants expriment des besoins en termes de moyens humains, financiers et de temps de l'action, d'échanges de bonnes pratiques ou de benchmarking. Ces différents besoins sont couverts par plusieurs verbatim. « *Le temps, on peut toujours, avec plus de temps, apporter plus et répondre à davantage de besoins enfouis chez le repreneur. Et le temps, c'est ce sont des moyens humains et après, il faut plus de financement* ». Un autre accompagnateur confirme la nécessité des moyens humains en une série de verbatim : « *On a besoin des moyens humains. Parce qu'effectivement, si vous voulez, aujourd'hui, j'estime que je fais bien mon travail. Je pourrais en faire beaucoup plus et peut-être de façon plus professionnelle. Aujourd'hui, on est un peu sous assistance respiratoire, car on essaie de répondre au plus grand nombre et en un moment donné, il faut faire des choix* ». « *On est dans l'accompagnement. Il faut prendre un temps pour se poser, continuer à rencontrer les nouvelles structures, échanger régulièrement sur l'évolution des dispositifs. C'est ça qui est important* ». À travers de tels verbatim, l'accompagnant exprime également le besoin d'échange de bonnes pratiques entre les différents acteurs de l'accompagnement en vue de produire de l'innovation dans le domaine. Par extension, c'est une démarche de capitalisation sur expériences et de benchmarking qui est sollicitée. Ce besoin traduit clairement la nécessité de l'émergence de communautés de pratique au sein de l'écosystème de l'accompagnement des repreneurs d'entreprises en vue de mieux gérer les connaissances dans le but de l'innovation.

La demande de formation et de ressources que formulent les accompagnants interrogés s'inscrit dans la quête de l'efficacité de l'accompagnement des repreneurs conseillés. Le contenu de cette demande semble prendre également en compte le potentiel des repreneurs face à l'importance du nombre d'entreprises en situation de reprise dans notre région. Il y en est de même des attentes spécifiques au cédant dont certaines sont prises en compte au niveau des besoins avec le repreneur. Le cédant fait-il partie des accompagnants dans l'esprit des enquêtés ? Se pose la question de savoir si les programmes de formation en reprise/transmission d'entreprise sont quantitativement et qualitativement à la hauteur des enjeux du repreneuriat ?

III. Résultats de l'étude quantitative auprès des repreneurs

Les principaux résultats de l'étude quantitative menée auprès de 140 repreneurs en région Hauts-de-France s'articulent autour de trois dimensions essentielles. Il s'agit des caractéristiques des repreneurs, des déterminants clés de la reprise d'entreprise et des besoins en compétences exprimés par ces mêmes repreneurs. De tels besoins permettent de dégager des profils des repreneurs en cohérence avec les prestations d'accompagnement offertes.

III-1. Caractéristiques et déterminants de la reprise d'entreprise

Les caractéristiques mises en évidence sont associées aux logiques d'action des parties prenantes de la reprise d'entreprise.

III-1.1 Caractéristiques et logiques d'action du repreneur d'entreprise : comparaison de l'enquête régionale avec l'étude nationale

Les caractéristiques saillantes identifiées sont consignées dans le tableau 5 ci-dessous dans une vision comparatiste avec des résultats d'étude nationale.

Tableau 5- Caractéristiques et logiques d'action comparées du repreneur d'entreprise

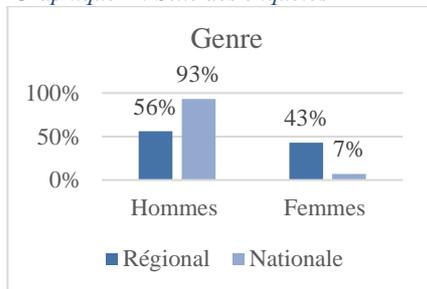
Libellés	Étude ULCO	Etude Nationale	Libellés	Étude ULCO	Etude Nationale
Nombres d'enquêtés (Taille échantillon)	140	1 272	Rachat de parts	22%	42 %
Hommes	56%	93 %	Débits de boissons	8%	12 %
Femmes	43%	7 %	Hôtels restaurants	12%	17 %
Age moyen	40 ans	45 ans	Commerce de détail	20%	28 %
BEP/CAP	26%		Industrie/Transport	8%	9 %
BAC	17%		Construction	5%	9 %
BAC+2/L3	42%	12 %	Services aux entreprises		18 %
Master et plus	15%	25 %	Services aux personnes	28%	7 %
Géo. : Département	64%	50 %	Artisanat	26%	
Géo. : Région	25%	27 %	Durée moyenne de recherche	5 mois	7 mois

Géo. : National	5%	23 %	Chiffre d'affaires moyen de l'entrepr.	219 920	> 150 000
Indépendant/autonomie	59%	38 %	Apports personnels	71%	78 %
Plaisir d'entreprendre	41%	24 %	Emprunt	76%	73 %
Développer l'entreprise	29%	13 %	Prêt honneur	51%	19 %
Investir	11%	16 %	Aides publiques	14%	11 %
Créer son emploi	19%	8 %	Crédit cédant	8%	4 %
Locations-gérances	17%	12 %	Budget prévisionnel	168 071	
Rachat de fonds	61%	46 %	Nombre moyen de salariés	4	6
Reprise externe	78%	45 %	Expérience dans le secteur d'activité	64%	69 %
Reprise interne	22%	30 %	Salariés avant la reprise	61%	29 %
Acc. Expert-comptable	25%	69 %	Cadre avant la reprise		17 %
Acc. : Notaire	2%	24 %	Chef d'entreprise	20%	38 %
Acc. : Avocat	5%	20 %	Ouvrier		6 %
Acc. : BGE	31%	20 %	Profession agent de maîtrise, contre-maître, VRP		4 %
Acc. : CCI	14%	12 %	Sans activité professionnelle	16%	4 %
Acc. : CMA	10%	12 %	Technicien (non cadre)		1 %
Connaissance en entrepreneuriat		41%	Salarié dans une PME		19%
Parents entrepreneurs		22%	Parents salariés		67%
Objectif de développement à 3/5 ans		45%	Parents inactifs		11%
Recherche d'entreprise reprise : relations		48%	Objectif de maintien d'activité à 3/5 ans		37%

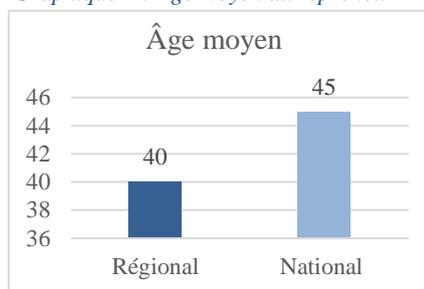
Le contenu du tableau 5 est instructif au titre des points d'analyse ci-après.

- **Caractéristiques du repreneur : 40 ans, niveau d'études élevé, salarié et expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise reprise**

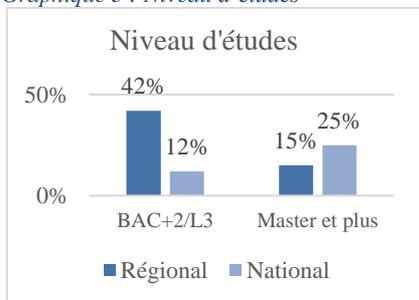
Graphique 1 : Sexe des enquêtés



Graphique 2 : Âge moyen du repreneur



Graphique 3 : Niveau d'études



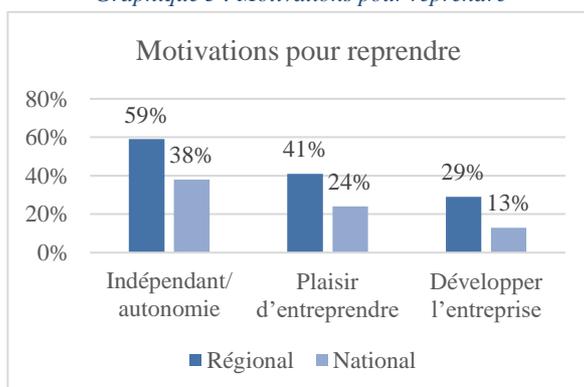
Graphique 4 : Expérience dans le secteur d'activité



Au niveau régional, le nombre de répondants féminins est six fois supérieur (43% contre 56% d'hommes) à celui de l'étude nationale (7% contre 93% d'hommes). L'âge moyen des repreneurs est de 40 ans en région contre 45 ans au niveau national. Le niveau d'étude des repreneurs est relativement élevé, notamment en région. À l'échelle régionale, il se situe à 42% pour les Bac+2/L3 et de 15% pour les Master et plus. Ces niveaux sont respectivement de 12% et de 25% sur le plan national. Le nombre de repreneurs prévalant de l'expérience dans le secteur de l'entreprise reprise est quasiment équivalent, soit 64% en région et 69% au niveau national. Ceux qui étaient salariés avant l'acte de reprise sont majoritaires en région (61%) alors qu'ils sont moins d'un tiers au niveau national (29%). À l'échelle nationale, 38% des repreneurs étaient déjà chefs d'entreprise contre 20% en région. Cet écart non négligeable s'explique-t-il par la prégnance de la culture salariale ? Les personnes sans activité professionnelle devenues repreneurs sont quatre fois plus nombreuses en région (16% contre 4%). Ce résultat est confirmé par les motivations recensées.

- **Motivations et objectifs du repreneur : indépendance/autonomie et développement de l'entreprise reprise**

Graphique 5 : Motivations pour reprendre

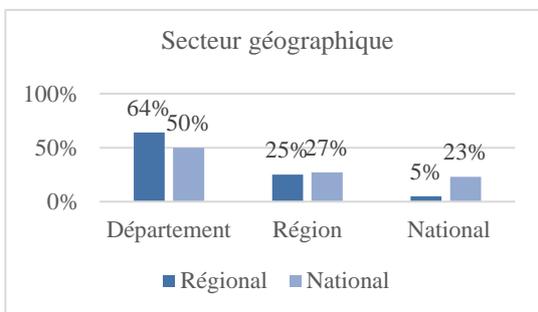


Les trois principales motivations des repreneurs enquêtés concernent, avec les scores respectifs aux niveaux régional et national : indépendance/autonomie (59% contre 38%), plaisir d'entreprendre (41% contre 24%) et développement l'entreprise (29% contre 13%). La création d'emploi recueille 19% en région contre 8% au niveau national. Ceci confirme le fait qu'il y a beaucoup plus de personnes sans activité qui sont devenues repreneurs en région. Par contre, ceux qui sont motivés par l'investissement sont de 11% en région contre 16% à l'échelle nationale. Au niveau régional, 45% des repreneurs veulent développer leur nouvelle organisation à 3/5 ans contre 37% qui optent pour le maintien.

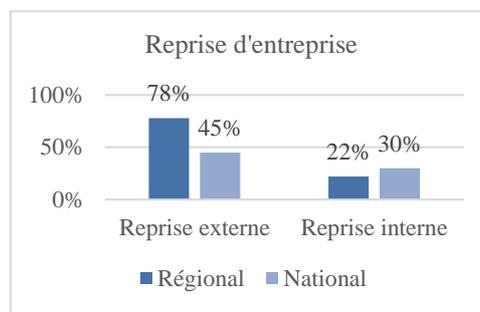
Au niveau des cédants, le départ en retraite n'est pas la seule raison qui explique un projet de transmission¹¹. Si 64% des cédants (d'ici 5 ans) sont motivés par le départ à la retraite, les 36% restants avancent le changement d'activité professionnelle (12%), des raisons personnelles (9%), ou bien encore à une volonté de ne plus être chef d'entreprise (8%). Par ailleurs, la préparation de la cession motivée par l'âge varie selon les secteurs d'activités. En effet, la part des dirigeants qui déclarent avoir le projet de transmettre leur entreprise dans les 5 années à venir est très inférieure à la part des dirigeants de 57 ans et plus dans ce même secteur. C'est le cas dans l'industrie, où 17% des dirigeants ont un projet de transmission, alors que 45% des chefs d'entreprises de ce secteur ont 57 ans ou plus. À l'inverse, dans d'autres secteurs comme l'hôtellerie-restauration ou les débits de boissons, la part des dirigeants de 57 ans et plus se situe dans la moyenne (respectivement 20% et 29%), mais celle des dirigeants ayant un projet de transmission est très élevée (respectivement 38% et 45%).

• **Modes de recherche et de reprise : recherche de proximité et rachat de fonds**

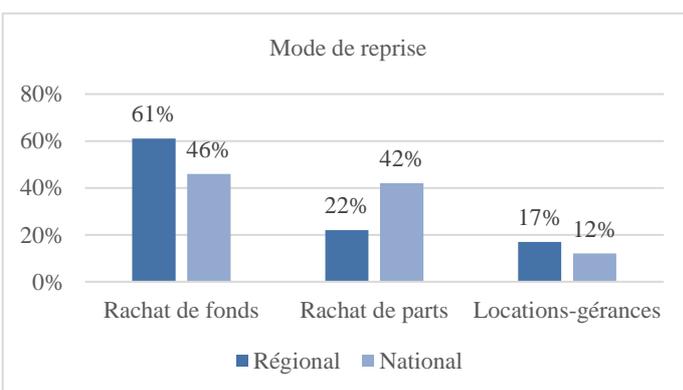
Graphique 6 : Secteur géographique



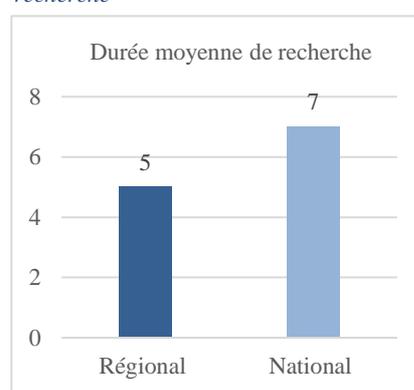
Graphique 7 : Type de reprise



Graphique 8 : Mode de reprise



Graphique 9 : Durée moyenne de recherche



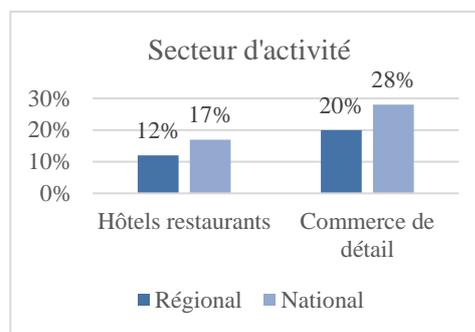
La majorité des repreneurs focalisent leur recherche à proximité de chez eux. En effet, 64% des enquêtés régionaux limitent leur recherche à l'échelle de leur département. La moitié (soit 50%) de leurs homologues nationaux optent pour la même zone départementale. Le quart des enquêtés ont étendu leur recherche sur le plan régional, soit 25% en région Hauts-de-France contre 27% au niveau des enquêtés du territoire national. Parmi ceux-ci, 23% ont réalisé leur prospection de reprise hors de leur région contre seulement 5% en région des Hauts-de-

¹¹ <https://hautsdefrance.cci.fr/actualites/transmission-entreprises-hauts-de-france-a-horizon-de-5-ans/>

France. La recherche d'entreprise à reprendre dure en moyenne 5 mois pour les enquêtés contre 7 mois au niveau national. Au niveau des modalités de reprise, le rachat de fonds est fortement utilisé par 61% en région et 45% au niveau national. S'ensuit le rachat de parts qui est de 22 % et en dernière position, la location-gérance avec 17% contre respectivement 42% et 12% au niveau national. La reprise externe est la plus sollicitée par 78% au niveau régional pour 45% à l'échelle nationale. La reprise interne est respectivement de 22% et de 30%. Le rachat des parts est réalisé par 22% en région contre 42% sur le plan national. L'étude menée par la CCI région Hauts-de-France sur l'intention de cession des dirigeants dans les 5 ans à venir vont dans le même sens¹². En effet, 17% opéreraient pour une transmission familiale, 47% seraient orientés vers la vente du fonds et 24% seraient tentés par la vente de parts sociales.

- **Secteurs d'activité et taille de l'entreprise : services à la personne, artisanat, commerce de détail et TPE**

Graphique 10 : Secteur d'activité de l'entreprise reprise

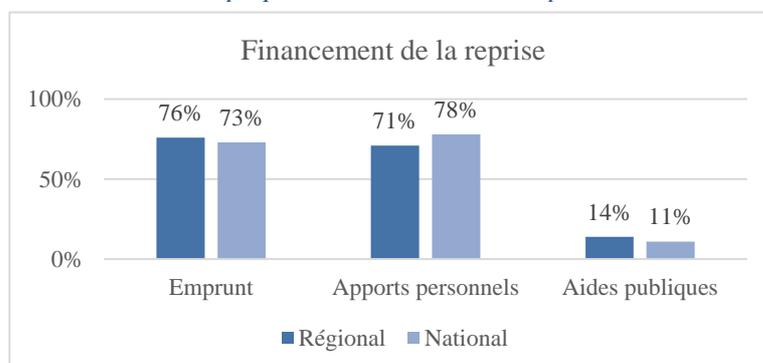


Deux secteurs d'activités sont faiblement représentés en région tout comme au niveau national. Il s'agit des secteurs « industrie/transport » (8% contre 9%) et « construction » (5% contre 9%). Les services à la personne et autres services sont à 28% en région contre 7% au niveau national, le commerce de détail affiche les scores respectifs de 20% et 28%, et le HCR représente respectivement 12% et 17%. En région, l'artisanat qui regroupe plusieurs activités affiche un score élevé de 26%.

On retrouve les mêmes tendances au niveau de l'étude de la CCI région des Hauts-de-France de fin décembre dernier soulignant que la majorité des projets de transmission concerne les secteurs du commerce et des services¹³. En effet, plus de la moitié des projets concerne des entreprises du commerce de détail (34%) et CHR (21%). Les secteurs des services à la personne et autres services, les services aux entreprises sont respectivement de 22% et de 11%. Au niveau de l'activité productive (industrie, BTP, commerce interentreprises et transport-logistique), les projets de transmission ne représentent que 12% du total 31% des emplois concernés.

- **Modes de financement : emprunt bancaire, apports personnels et prêt d'honneur**

Graphique 11 : Financement de la reprise



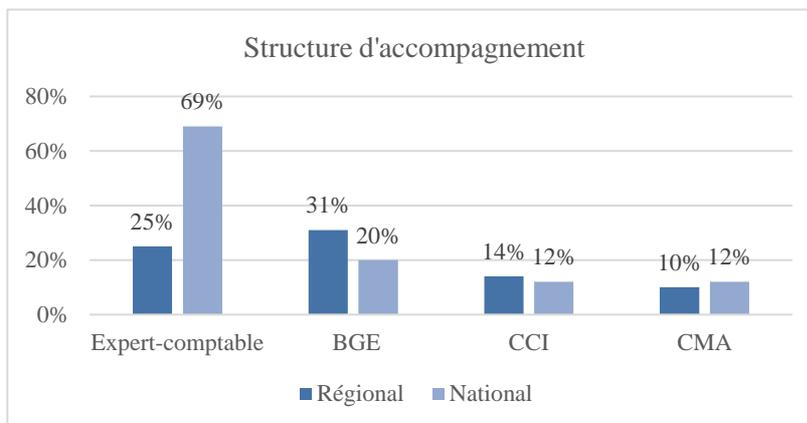
¹² <https://hautsdefrance.cci.fr/actualites/transmission-entreprises-hauts-de-france-a-horizon-de-5-ans/>

¹³ <https://hautsdefrance.cci.fr/actualites/transmission-entreprises-hauts-de-france-a-horizon-de-5-ans/>

Les poids des modes de financement sont presque identiques en région comme au niveau national, hormis le prêt d'honneur qui est de 51% contre 19%. En effet, les autres principaux moyens de financement affichent respectivement les scores suivants : apports personnels (71% contre 78%), emprunt (76% contre 73%) et aides publiques (14% contre 11%). Le crédit cédant est deux fois plus important en région qu'au niveau national, soit 8% contre 4%.

- **Accompagnement : expert-comptable, BGE et chambres consulaires**

Graphique 12 : Structure d'accompagnement



Trois structures d'accompagnement sont les plus sollicitées par les repreneurs à l'échelle régionale tout comme au niveau national : expert-comptable (25% contre 69%), BGE (31% contre 20%) et chambres consulaires (24% contre 24% - CCI, 14% et 12% ; CMA, 10% et 12%). Les notaires et les avocats sont beaucoup plus demandés au niveau national (24% et 20%) qu'à l'échelle régionale (2% et 5%).

Au niveau du cédant, la transition se fait pour 44% des repreneurs régionaux. Selon ces repreneurs, cette transition dure moins d'un mois pour 26% contre 17% qui estiment qu'elle va au-delà d'un mois.

III-1.2 Principaux déterminants de la reprise d'entreprise

Les tests de khi2, de corrélations et l'analyse de la variance ont permis de mettre en évidence les déterminants clés de la reprise d'entreprise en région Hauts-de-France. Il s'agit des motivations du repreneur, ses objectifs à 3/5 ans, le potentiel d'affaires et les fonds mobilisables. Ces déterminants sont croisés aux antécédents du repreneur. Ceux-ci concernent le genre, le niveau d'études, l'expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise reprise et la connaissance de l'entrepreneuriat par le repreneur. Tous ces éléments sont consignés dans le tableau 6 ci-dessous.

Tableau 6- Déterminants de l'acte de reprendre une entreprise

Composantes de la reprise	Genre	Niveau d'études	Expérience dans le domaine d'activité
Motivations du repreneur	*Investir et gagner de l'argent (Sig : 0,008) *Développer une entreprise qui existait déjà (Sig : 0,002) *Sortir du chômage, créer votre propre emploi (Sig : 0,023)		*Sortir du chômage, créer votre propre emploi (Sig : 0,041) *Développer une entreprise dans laquelle vous étiez salarié(e) (sig : 0,024)

Objectifs du repreneur à 5 ans	*Racheter une autre entreprise (sig : 0,081)	*Racheter une autre entreprise (sig : 0,061) *Développer les aspects numériques (sig : 0,010)	*Revendre l'entreprise reprise (sig : 0,59)
Potentiel d'affaires	*Secteur d'activité de l'entreprise reprise (sig : 0,015) *Nombre d'entreprises identifiées lors de la recherche (sig : 0,022) *Le chiffre d'affaires annuel moyen sur les 3 dernières années d'activité de l'entreprise reprise (sig : 0,006) *L'évolution de la valorisation financière de l'entreprise au cours de la phase de négociation (sig : 0,003) *Clientèle professionnelle (sig : 0,000) *Plateformes de mise en relation (sig : 0,022)	*Secteur d'activité de l'entreprise reprise (sig : 0,036) *Le nombre de salariés lors de la reprise (sig : 0,054) *Le nombre d'entreprises identifiées lors de la recherche de la reprise (sig : 0,005) *Le chiffre d'affaires annuel moyen sur les 3 dernières années d'activité de l'entreprise reprise (sig : 0,049) *Clientèle professionnelle (sig : 0,023) et des particulier (sig : 0,005)	*Secteur d'activité de l'entreprise reprise (sig : 0,084) *Nombre d'entreprises identifiées lors de la recherche (sig : 0,088) *Clientèle professionnelle (sig : 0,031)
Modes de financement	*Le budget prévu pour la reprise (sig : 0,016) * Prêt d'honneur (sig : 0,082) *Crédit du cédant (sig : 0,081)	*Le budget prévu pour la reprise (sig : 0,020)	*Apports personnels (Sig : 0,022) *Prêt d'honneur (sig : 0,006) *Aides publiques (Etat, Conseil régional) Sig : 0,036

Trois motivations principales semblent sous-tendre l'action repeneuriale. On peut les noter par ordre d'importance.

- Développer l'entreprise reprise ;
- Sortir du chômage ou devenir entrepreneur ;
- Investir et gagner de l'argent.

De telles motivations sont particulièrement marquantes chez les hommes. Les femmes repeneures se distinguent des hommes au niveau des objectifs à 3/5 ans. Elles sont beaucoup plus affirmatives au sujet de l'acquisition d'une deuxième entreprise qui arrive en première priorité. Celle-ci est suivie du développement du chiffre d'affaires, des aspects numériques et de la revente de l'entreprise achetée. L'expérience dans le domaine de l'entreprise à reprendre et la connaissance en entrepreneuriat (grâce à la sensibilisation, la formation et l'expérience) impactent positivement la volonté de développer l'entreprise reprise avec la mobilisation de toutes les ressources financières accessibles : apport personnel, emprunt bancaire, prêt d'honneur, aide publique et crédit du cédant.

Au niveau du potentiel d'affaires avant la reprise, les repeneurs enquêtés sont sensibles au secteur d'activité, au chiffre d'affaires moyen sur les trois dernières années, le nombre d'entreprises identifiées lors de la recherche de reprise, le nombre de salariés en présence et la nature de la clientèle. Plus précisément, 60% des femmes sont

portées sur les domaines de l'artisanat et des services à la personne. Il convient d'ajouter que 50% de ceux qui ont le niveau BAC et 51% de ceux qui ont le niveau BAC +2 et Licence 3 sont tournés vers les secteurs d'artisanat et des services à la personne. Au niveau des hommes, ce sont 63% d'entre eux qui sont tournés vers le CHR (débits de boissons, hôtels et restaurants), le commerce de détail, l'industrie, le transport et la construction. Dans ces domaines d'activité, 58% ont un niveau BEP/CAP. On note également que plus de 57% des repreneurs (femmes et hommes) ne cherchent pas à identifier plusieurs entreprises lors du processus de reprise. Le nombre d'entreprises moyen identifiées dans le cadre du processus de reprise se limite à 2 organisations. Au niveau du chiffre d'affaires moyen (sur les trois dernières années) généré par l'entreprise en reprise, les femmes se limitent à 50 000 euros. Quant aux hommes, ils sont tournés vers les entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 150 000. Ces hommes constatent, à 58%, une évolution de la valorisation financière (donc à la hausse) de l'entreprise au cours de la phase de négociation. Ce chiffre passe à 82% pour les femmes.

Les entreprises reprises sont souvent des TPE. Mais au fur à mesure que le niveau d'étude du repreneur augmente, il a tendance à reprendre une entreprise de taille plus importante. En effet, 94% des titulaires d'un BEP/CAP reprennent une entreprise de moins de 6 salariés contre les diplômés du BAC (92%), du BAC +2 et Licence 3 (83%) et du Master (71%). Le niveau d'études du repreneur lui permet de s'orienter favorablement vers le management des salariés en présence et le développement par le rachat d'une deuxième entreprise. Ces deux priorités semblent s'appuyer sur le développement des aspects numériques et la prise en compte du savoir-faire de l'entreprise reprise et ses salariés.

S'agissant du financement, plus de 50% des femmes ont prévu un budget inférieur à 50 000 euros alors que la majorité des hommes va au-delà de cette somme. C'est aussi le cas des titulaires d'un master qui déclarent mobiliser un budget supérieur ou égal à 100 000 euros. Quant aux modes de financement, le prêt d'honneur arrive en tête. Les autres modes (apport personnel, aides publiques, emprunt bancaire et crédit du cédant) sont mobilisés suivant la situation du repreneur.

III-2. Principaux besoins en compétences techniques, commerciales, managériales et gestionnaires

Quatre dimensions sont abordées dans notre étude. Il s'agit d'abord du niveau général des compétences et des besoins que recherche le repreneur lors du processus de reprise d'entreprise. Ensuite, il est question des difficultés rencontrées par le repreneur lors de ce processus et de ses attentes auprès des pouvoirs publics. S'ensuit le niveau de sa satisfaction relative à l'accompagnement dont il a pu bénéficier. Enfin, s'ajoutent les apports de cet accompagnement en termes de compétences/ressources et de gestion de la peur de l'échec.

III-2.1 Au niveau général

Ce niveau général se focalise sur les compétences nécessaires au repreneur et les besoins auxquels les repreneurs enquêtés ont réellement fait face. De tels besoins et compétences sont synthétisés dans le tableau 7.

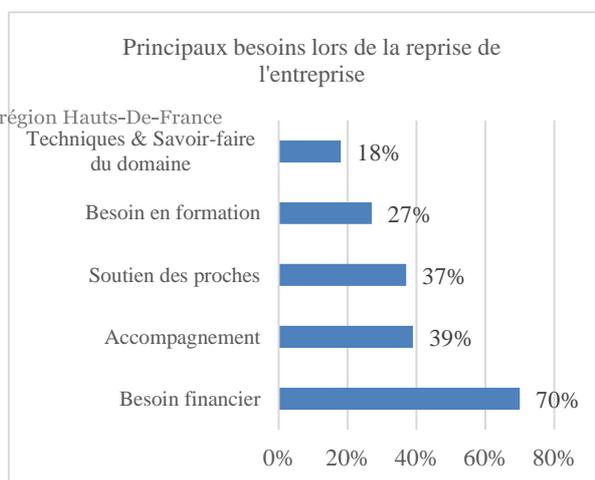
Tableau 7- Principaux compétences et besoins du repreneur d'entreprise

Libellé	Nature	Score	Libellé	Nature	Score
Compétences dont les repreneurs ont besoin	Comptabilité/Gestion	57%	Principaux besoins lors de la reprise de l'entreprise	Besoin financier	70%
	Marketing/Vente	55%		Accompagnement	39%
	Management	49%		Soutien des proches	37%
	Achats/Approvisionnement.	36%		Besoin en formation	27%
	Production	34%		Techniques & Savoir-faire du domaine	18%
	Développement numérique	30%			
	Développement durable	20%			

Graphique 13 : Compétences dont les repreneurs ont besoin



Graphique 14 : Principaux besoins lors de la reprise de l'entreprise



Les compétences gestionnaires et commerciales sont les plus attendues par les repreneurs enquêtés. Les deux fonctions clés de l'entrepreneuriat sont ainsi confirmées. Elles sont suivies par les compétences managériales. Les autres besoins en compétences ne sont évoqués que par le tiers des enquêtés. Il s'agit notamment des fonctions achats/approvisionnement, production et développement numérique. Lors de la reprise, les besoins évoqués par les enquêtés sont de loin de nature financière (70%). Les besoins d'accompagnement et de soutien des proches sont mis en évidence par près de 40% des repreneurs.

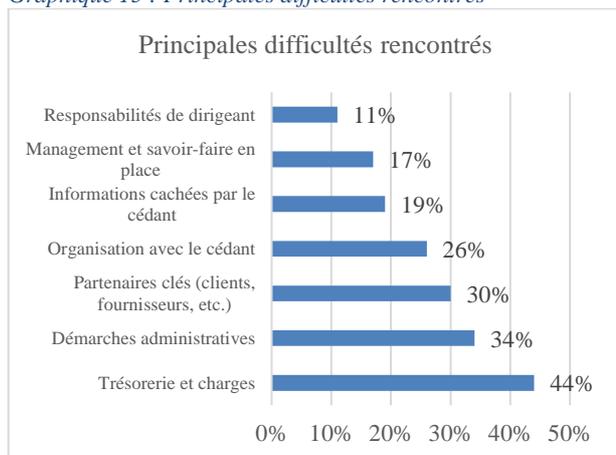
III-2.2 Au niveau des difficultés rencontrées lors de la reprise et des attentes auprès des pouvoirs publics

Les principales difficultés rencontrées lors de la reprise et les attentes auprès des pouvoirs publics sont synthétisées dans le tableau 8.

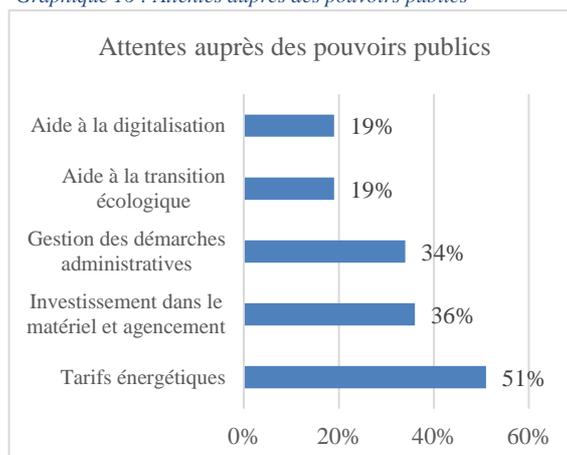
Tableau 8- Principales difficultés rencontrées lors de la reprise et attentes auprès des pouvoirs publics

Libellé	Nature	Score	Libellé	Nature	Score
Principales difficultés rencontrées	Trésorerie et charges	44%	Attentes auprès des pouvoirs publics	Tarifs énergétiques	51%
	Démarches administratives	34%		Investissement dans le matériel et agencement	36%
	Partenaires clés (clients, fournisseurs, etc.)	30%		Gestion des démarches administratives	34%
	Organisation avec le cédant	26%		Aide à la transition écologique	19%
	Informations cachées par le cédant	19%		Aide à la digitalisation	19%
	Management et savoir-faire en place	17%			
	Responsabilités de dirigeant	11%			

Graphique 15 : Principales difficultés rencontrés



Graphique 16 : Attentes auprès des pouvoirs publics



Cinq types de difficultés sont évoqués par les repreneurs enquêtés. Les plus prégnantes concernent la trésorerie associée aux charges (44%), les démarches administratives (34%), la collaboration avec les partenaires, notamment les clients ou les fournisseurs (30%), l'échange d'information et l'organisation avec le cédant (19%) ainsi que le management des savoir-faire de l'entreprise reprise (17%). S'agissant des attentes auprès des pouvoirs publics, elles peuvent être regroupées autour de quatre axes : prix de l'énergie (51%), les investissements matériels et d'agencement (36%), la gestion des démarches administratives (34%) et l'aide à la transition digitale et écologique (19%).

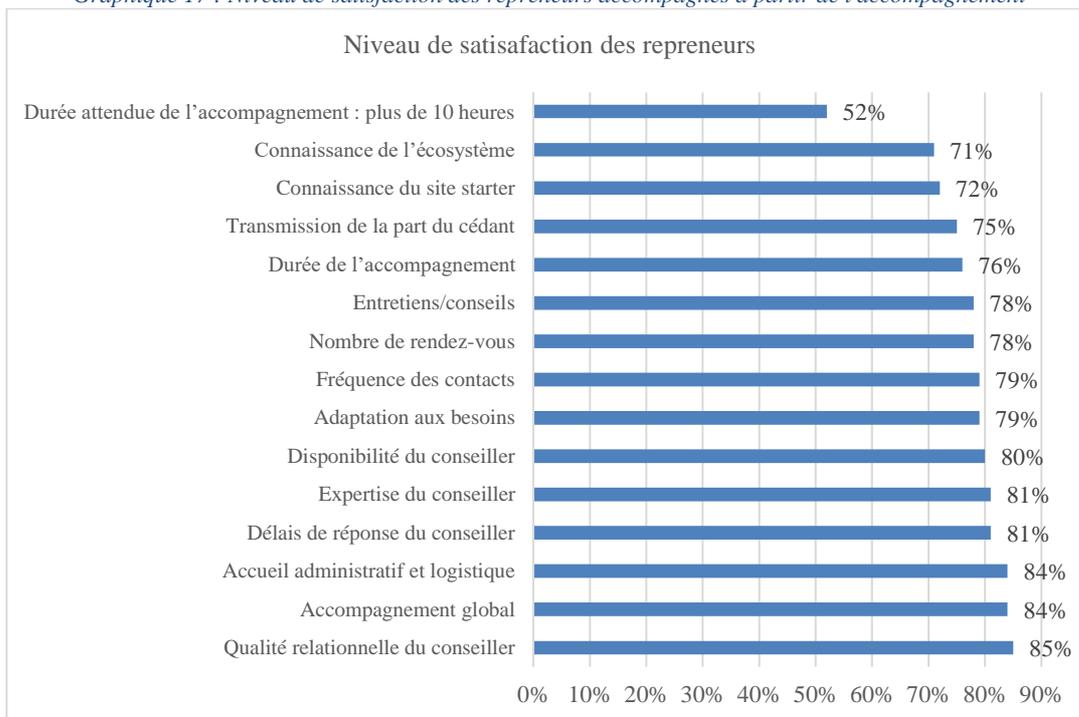
III-2.3 Au niveau de la satisfaction de l'accompagnement

De façon globale, les enquêtés sont satisfaits des prestations de conseil et d'accompagnement dont ils ont bénéficié comme l'indique le contenu du tableau 9.

Tableau 9- Niveau de satisfaction des repreneurs accompagnés à partir de l'accompagnement

Libellé	Score	Libellé	Score	Libellé	Score
Transmission de la part du cédant	75%	Durée de l'accompagnement	76%	Fréquence des contacts	79%
Accompagnement global	84%	Nombre de rendez-vous	78%	Disponibilité du conseiller	80%
Connaissance du site starter	72%	Entretiens/conseils	78%	Expertise du conseiller	81%
Connaissance de l'écosystème	71%	Adaptation aux besoins	79%	Qualité relationnelle du conseiller	85%
Accueil administratif et logistique	84%	Délais de réponse du conseiller	81%	Durée attendue de l'accompagnement : plus de 10 heures	52%

Graphique 17 : Niveau de satisfaction des repreneurs accompagnés à partir de l'accompagnement



Le niveau de satisfaction des repreneurs enquêtés concernant les prestations d'accompagnement est relativement élevé. Ce niveau avoisine les 80%. L'accompagnement global, administratif/logistique et la qualité des relations accompagnant/accompagné se situent autour de 85% de satisfaction. Les prestations d'accompagnement sont tellement importantes que 52% des accompagnés optent pour une durée de plus de 10 heures de conseils. Par contre, la connaissance du site starter et des acteurs de l'écosystème entrepreneurial local et régional est à améliorer.

III-2.4 Au niveau des apports de l'accompagnement en termes de compétences/ressources et de gestion de la peur de l'échec

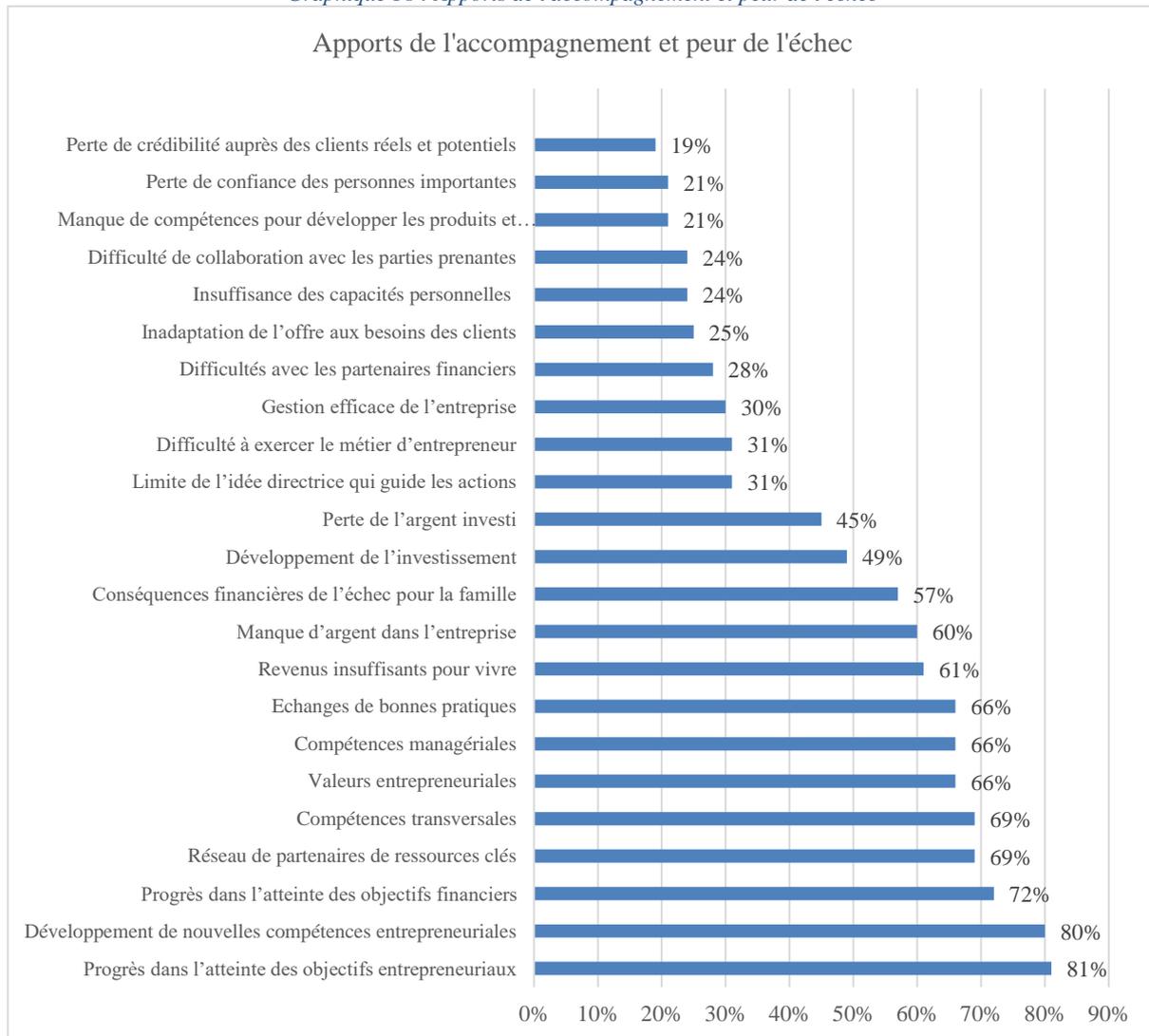
Les principaux résultats concernant les apports de l'accompagnement et le niveau de la peur de l'échec sont consignés dans le tableau 10.

Tableau 10- Apports de l'accompagnement et peur de l'échec

Libellé	Score	Libellé	Score	Libellé	Score
Réseau de partenaires de ressources clés	69%	Développement de nouvelles compétences entrepreneuriales	80%	Gestion efficace de l'entreprise	30%
Valeurs entrepreneuriales	66%	Développement de l'investissement	49%	Difficulté à exercer le métier d'entrepreneur	31%
Compétences transversales	69%	Perte de l'argent investi	45%	Manque de compétences pour développer les produits et services	21%
Compétences managériales	66%	Manque d'argent dans l'entreprise	60%	Inadaptation de l'offre aux besoins des clients	25%
Echanges de bonnes pratiques	66%	Revenus insuffisants pour vivre	61%	Insuffisance des capacités personnelles	24%
Succès de carrière d'entrepreneur	83%	Conséquences financières de l'échec pour la famille	57%	Perte de confiance des personnes importantes	21%

Progrès dans l'atteinte des objectifs entrepreneuriaux	81%	Limite de l'idée directrice qui guide les actions	31%	Perte de crédibilité auprès des clients réels et potentiels	19%
Progrès dans l'atteinte des objectifs financiers	72%	Difficultés avec les partenaires financiers	28%	Difficulté de collaboration avec les parties prenantes	24%

Graphique 18 : Apports de l'accompagnement et peur de l'échec



Il convient de nuancer le niveau de satisfaction des entrepreneurs enquêtés concernant les apports de l'accompagnement en compétences/ressources et en gestion de la peur de l'échec. Les énoncés touchant aux compétences ont un score qui avoient 67%. Ceux relatifs au succès de carrière se situent à plus de 80%. Les autres restants sont relatifs à la peur de l'échec. Ainsi, plus les scores sont faibles, plus les perceptions sont positives. Plus précisément, les énoncés qui structurent la peur de l'échec affichent des scores qui varient de 60% à 19%. Les perceptions relatives au risque et aux difficultés financières sont très négatives, soit de 61% à 57%. La peur de l'échec concerne également les composantes du métier d'entrepreneur en termes d'idée de projet de développement ou de renouvellement de l'offre et de pilotage efficace de l'entreprise. Cet aspect de la peur de l'échec est partagé par près de 30% des entrepreneurs enquêtés.

- **Interactions entre accompagnement, compétences entrepreneuriales et peur de l'échec**

La mise en évidence de ces interactions nécessite une restructuration des contenus de l'accompagnement, des compétences développées par l'accompagnement et de la peur de l'échec. Cette restructuration est consignée dans les deux tableaux ci-dessous.

Tableau 11 – Simplification du contenu de l'accompagnement

Domaines	Libellés	Scores	Domaines	Libellés	Scores
Accompagnement administratif et logistique	Accueil administratif et logistique	84%	Compétences de l'accompagnant	Qualité relationnelle du conseiller	85%
	Adaptation aux besoins	79%		Délais de réponse du conseiller	81%
	Nombre de rendez-vous	78%		Expertise du conseiller	81%
	Entretiens/conseils	78%		Disponibilité du conseiller	80%
	Durée de l'accompagnement	76%		Fréquence des contacts	79%

Tableau 12 – Simplification des compétences issues de l'accompagnement et de la peur de l'échec

Domaines	Libellés	Scores	Domaines	Libellés	Scores
Compétences relationnelles	Réseau de partenaires de ressources clés	69%	Peur de l'échec commercial	Limite de l'idée directrice qui guide les actions	31%
	Echanges de bonnes pratiques	66%		Difficultés avec les fournisseurs	28%
Compétences stratégiques et managériales	Valeurs entrepreneuriales	66%		Inadaptation de l'offre aux besoins des clients	25%
	Compétences transversales	69%		Non renouvellement des produits et services	21%
	Compétences managériales	66%		Perte de crédibilité auprès des clients	19%
Peur de l'échec financier	Manque d'argent dans l'entreprise	60%		Peur de l'échec psychosocial	Difficulté à exercer le métier d'entrepreneur
	Revenus insuffisants pour vivre	61%	Gestion efficace de l'entreprise		30%
	Pertes financières pour la famille	57%	Insuffisance des capacités personnelles		24%
	Développement de l'investissement	49%	Difficulté de collaboration avec les parties prenantes		24%
	Perte de l'argent investi	45%	Perte de confiance de la famille		21%
	Difficultés avec les banquiers	28%	Perte de confiance d'autres personnes clés		21%

Les taux et l'intensité des corrélations entre les principales dimensions sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 - Coefficient de corrélation de Karl Pearson entre les dimensions

Dimensions	AL	CA	CR	CM	EF	EC	EP
Accompagnement administratif et logistique (AL)	1	,867***	,787***	,736***	-0,115	-0,145*	-0,138
Compétences de l'accompagnant (CA)		1	,800***	,714***	-0,118	-,175**	-0,138
Compétences relationnelles acquises par le repreneur (CR)			1	,870***	-0,125	-,209**	-0,14*
Compétences managériales acquises par le repreneur (CM)				1	-0,059	-0,128	-0,059
Peur de l'échec financier (EF)					1	,456***	,443***
Peur de l'échec commercial (EC)						1	,741***

Peur de l'échec psychosocial (EP)							1
--	--	--	--	--	--	--	---

*** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). ** La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral). * La corrélation est significative au niveau 0.1 (bilatéral).

Au niveau général, la corrélation entre l'accompagnement et les compétences acquises par le repreneur se situe à 0,803 au seuil de 1%. Autrement dit, plus le repreneur est accompagné, plus ses compétences entrepreneuriales se développent et moins il a peur de l'échec. Les deux dimensions de l'accompagnement (accompagnement administratif/logistique et compétences de l'accompagnant) sont fortement corrélées entre elles (0,867) au seuil de 1%. Ces mêmes dimensions sont très positivement corrélées aux deux aspects des compétences entrepreneuriales acquises par l'entrepreneur avec un taux avoisinant 0,8 au seuil de 1%. Ceci veut dire que **« l'accompagnement favorise le développement des compétences entrepreneuriales chez le repreneur accompagné »**.

Dans le même ordre d'idée, les deux dimensions de l'accompagnement entrepreneurial sont négativement corrélées à la peur de l'échec commercial exprimée par le repreneur aux seuils de 5% et de 10%. Ce taux est négatif (-0,145) au seuil de 10% pour l'accompagnement administratif et logistique. Il est de -0,175 au seuil de 5% s'agissant des capacités d'expertise de l'accompagnant. Mais le test de corrélation n'est pas significatif au niveau des deux autres dimensions (financière et psychosociale) de la peur de l'échec. Ainsi, **l'accompagnement du repreneur participe à la réduction de la peur de l'échec commercial sans toucher véritablement à la peur de l'échec financier et psychosocial**.

S'agissant des deux aspects des compétences entrepreneuriales (compétences relationnelles et managériales), elles sont fortement corrélées entre elles à 0,870 au seuil de 1%. Les deux mêmes aspects sont négativement corrélés à la peur de l'échec commercial (-0,175 et -0,209) au seuil de 5%. En outre, les compétences relationnelles sont négativement corrélées à la peur de l'échec psychosocial (-0,14) au seuil de 10%. On note que les taux de corrélation avec la peur de l'échec financier sont négatifs mais restent non significatifs. Au même moment, les trois dimensions de la peur de l'échec sont fortement corrélées entre elles au seuil de 1%. Il apparaît donc que **« les compétences entrepreneuriales favorisées par l'accompagnement réduisent la peur de l'échec commercial et psychosocial chez le repreneur »**. Le lien entre l'accompagnement dont bénéficie le repreneur, les compétences qui en découlent et la peur de l'échec initiale est clairement établi. L'accompagnement est une source incontestable de développement des compétences et de la gestion des risques, notamment commercial et psychosocial. Mais les compétences relationnelles semblent plus développées que celles managériales. En outre, la peur de l'échec financier ne semble pas être touchée par l'accompagnement et les compétences acquises ou développées. Malgré tout, le modèle global peut être soumis à la validation comme l'indiquent les développements qui vont suivre.

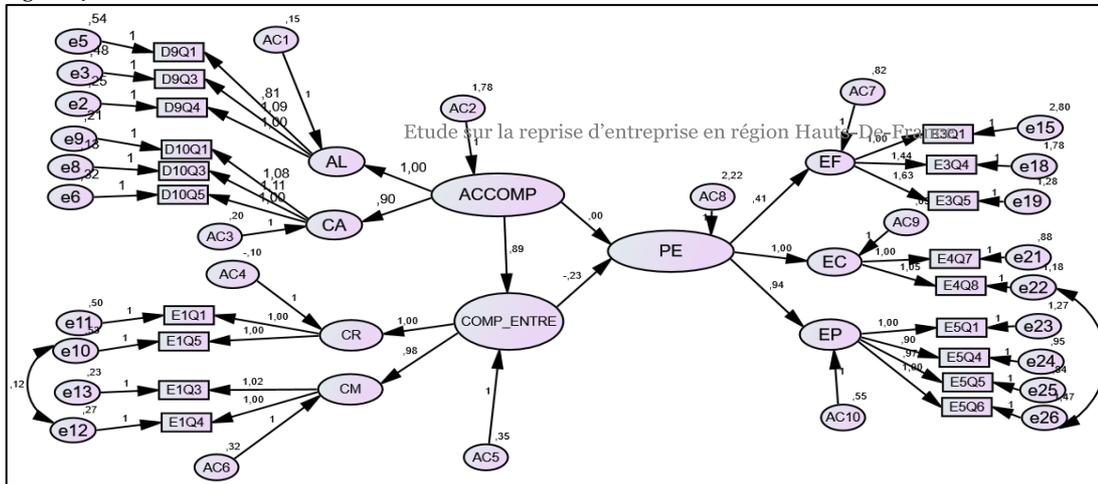
- **Validation de l'échelle de mesure**

Les critères de validation du modèle de développement des compétences entrepreneuriales retenus concernent le GFI, le CFI, le TLI et le RMSEA. Rappelons que le GFI, le CFI et le TLI devraient être supérieurs ou égaux à 0,900 pour être satisfaisants (Bentler et Benett 1980) alors que le RMSEA devrait être inférieur ou égal à 0,08 (Hu et Bentler 1999). Les résultats sont consignés dans le tableau 14 et la figure 19 ci-dessous.

Tableau 14 - Validation des échelles de mesures par équations structurelles

Indicateurs de validité	Rχ^2(ddl)	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Accompagnement	56,7(26)	0,922	0,982	0,976	0,0211
Compétences entrepreneuriales	27,1(4)	0,926	0,971	0,926	0,0212
Peur de l'échec	92,5(51)	0,906	0,960	0,948	0,0539
Modèle global	143,7(140)	0,905	0,998	0,998	0,03

Figure 19 – Validation du modèle final



Le modèle est validé auprès des repreneurs ayant bénéficié de l'accompagnement entrepreneurial. En effet, les valeurs du GFI, du CFI et du TLI sont largement supérieures à 0,90. Elles sont égales à 0,96 pour l'accompagnement, à 0,94 pour les compétences entrepreneuriales et à 0,938 pour la peur de l'échec. Quant aux valeurs du RMSEA, elles sont comprises entre 0,02 et 0,05. Elles sont également largement inférieures au seuil convenu (0,08) avec une moyenne de 0,0241. Le modèle est confortablement validé avec des scores moyens de 0,967 (pour les valeurs du GFI, du CFI et TLI) et de 0,03 (pour la valeur du RMSEA). Il nous permet d'attester que l'accompagnement favorise le développement des compétences chez le repreneur accompagné. Il nous conduit également à confirmer que le même accompagnement et influence négativement la peur de l'échec.

- **Mise en évidence des compétences fonctionnelles**

Il s'agit de compétences fonctionnelles. Les besoins en compétences de « production » concernent les repreneurs ayant des parents entrepreneurs (sig : 0,029) et évoluant dans les domaines de l'industrie et du bâtiment (sig : 0,003). Ce sont des repreneurs des départements de l'Aisne et de la Somme. Ils sont motivés par la quête d'indépendance et d'autonomie (sig : 0,027). Ils sont sensibles aux performances commerciales passées, actuelles et prévisionnelles (chiffre d'affaires) de l'entreprise reprise, ainsi qu'aux aides publiques (sig : 0,068). Au niveau de la fonction « achat et approvisionnement », les repreneurs sont motivés par le challenge ou le défi dans les secteurs des services et du commerce (sig respectif : 0,022 ; 0,011). Ce sont des repreneurs de niveau d'études BEP/CAP (sig : 0,003).

De telles données conduisent au profilage des repreneurs en fonction des compétences favorisées par l'accompagnement comme l'indique le contenu du tableau 11.

Tableau 15 - Profils des repreneurs suivant les compétences favorisées par l'accompagnement

Types de repreneurs	Contenu
Centrés sur le maintien de l'activité (37%)	*Parents entrepreneurs *Domaines d'activités : industrie, transport, construction, artisanat *Motivation : développement de la rentabilité et du chiffre d'affaires *Objectif à 3/5 ans : maintien d'activité *Mode d'identification de l'entreprise reprise : relations professionnelles ou personnelles
Compétences techniques (production)	*Mode de financement de la reprise : Emprunt bancaire, Prêt d'Honneur, Crédit du cédant

et managériales	
Centrés sur le développement De l'activité (51%)	<ul style="list-style-type: none"> *Domaines d'activité : Débits de boissons, hôtel et restauration, Commerce de détail, Industrie/ Transport et construction *Motivations : travailler dans un secteur d'activité qui tient à cœur, investir gagner de l'argent, se lancer un défi *Objectifs à 3/5/10 ans : diversifier l'activité actuelle ; rachat d'une autre entreprise *Mode de financement de la reprise : Apports personnels, Emprunt bancaire, Prêt d'Honneur et subventions *Connaissance du site starter.hautdefrance.fr *Connaissance de l'écosystème de la création/reprise d'entreprise *Durée de l'accompagnement : élevée
Compétences gestionnaires , commerciales (marketing/v ente) achat/approv visionnement	

Selon les résultats de l'ANOVA, pour le premier groupe de repreneurs, les besoins en compétences techniques (production, sig : 0,07) et en management (sig : 0,023) sont développées par l'accompagnement. Certains de ces repreneurs sont issus de parents entrepreneurs. Ils sont focalisés sur quatre domaines d'activités : l'industrie, le transport, la construction et l'artisanat. Ils cumulent plusieurs possibilités de financement de la reprise : emprunt bancaire (sig : 0,008) prêt d'honneur (sig : 0,028), crédit du cédant (sig : 0,025). Ils remarquent l'évolution de la valorisation financière de l'entreprise au cours de la phase de négociation (sig : 0,058). Par ailleurs, l'idée d'investir pour développer la rentabilité et le chiffre d'affaires (sig : 0,032) est forte. Ils sont dans le registre de l'intensification stratégique.

Le deuxième groupe de repreneurs évoluent dans tous les secteurs d'activité y compris les débits de boissons, le CHR et le Commerce de détail. Ces repreneurs estiment que l'accompagnement leur a permis de satisfaire leurs besoins en compétences commerciales (marketing/vente, sig : 0,024), gestionnaires (finance-comptabilité, sig : 0,012) et en achat/approvisionnement (0,010). Ils ont en commun l'ambition de diversifier l'activité et/ou de reprendre une autre entreprise dans les 5 à 10 ans à venir. Ils n'hésitent pas à mobiliser toutes les aides publiques (sig : 0,024) au-delà des autres modes de financement. Ils sont attentifs aux objectifs de développement (sig : 0,023) et aux performances [commerciales (sig : 0,028) et financières (sig : 0,025)] de l'entreprise reprise sur les trois dernières années. Ils semblent s'inscrire clairement dans la stratégie de développement. On peut les qualifier de repreneurs ambitieux.

- **Particularisation des compétences en achat/approvisionnement et finance/comptabilité**

Les résultats de l'ANOVA montrent que le niveau de satisfaction de l'accompagnement influence particulièrement les besoins en compétences en achat/approvisionnement. En effet, ce sont des repreneurs ayant un niveau de satisfaction élevé (plus de 85%) qui ont plus besoin de compétences en achat/approvisionnement (sig : 0,039). Il s'agit des repreneurs n'ayant pas de connaissance au niveau de l'écosystème entrepreneurial régional et qui sont très demandeurs de l'accompagnement (sig : 0,03). Parmi eux, certains sont issus des parents sans activité professionnelle (3,96) ou des parents salariés (3,71). Les repreneurs dont les parents sont entrepreneurs sont moins demandeurs de l'accompagnement (3,25). La motivation principale de ces repreneurs (demandeurs de l'accompagnement) est de sortir du chômage. Pour financer la reprise d'entreprise, ils s'orientent vers les aides publiques (sig : 0,008) associées à l'apport personnel (sig : 0,005). Les compétences attendues auprès de l'accompagnant tiennent compte de type de clientèle : entreprises (sig : 0,046), plateformes de mise en relation avec des particuliers (sig : 0,022). Ils estiment qu'une certaine connaissance de l'écosystème entrepreneurial local et/ou régional leur permettrait de mieux bénéficier des apports de l'accompagnement (5,73 pour une moyenne de 5,58 sur 7 et pour un sig de 0,037). Ils considèrent que la durée optimale de l'accompagnement va au-delà de 5 heures (sig : 0,013). La durée de la négociation avant la reprise (environ un an) favorise l'insertion dans cet écosystème entrepreneurial. Celui-ci impacte favorablement deux compétences clés : achat/approvisionnement (sig : 0,041) et finance-comptabilité (sig : 0,044). Cet impact est d'autant plus élevé que le repreneur est satisfait (5,9 sur 7, soit 84%) de son accompagnement (sig : 0,039). Les deux compétences sont souvent élargies à la production (sig : 0,070). Au final, ils se particularisent des autres repreneurs comme le précise le contenu du tableau 12.

Tableau 16 - Profils des repreneurs suivant les compétences favorisées par l'accompagnement

Déterminants de la reprise	Niveau d'apports en compétences élevé (51%)	Niveau d'apports en compétences faible (49%)
Milieu familial	Parents sans emploi ou salariés	Parents entrepreneurs
Motivations	Sortir du chômage ou reprendre par plaisir	Investir ou rentabiliser
Potentiel d'affaires : CA	CA sur les 3 dernières années : inférieur à 150 000 euros	CA sur les 3 dernières années : supérieur ou égal à 150 000 euros
Durée de recherche	Supérieure à 1 an avec début des négociations	Inférieure à 1 an avec début des négociations
Ecosystème	Très peu de connaissance	Bonne connaissance
Financement de la reprise	Aide publique	Apports personnels

Le premier groupe est constitué de repreneurs ayant bénéficié davantage des apports de l'accompagnement. Ceci se justifie par leur niveau de compétences et d'expériences entrepreneuriales de départ. Ils sont également conscients de leurs limites quant à la connaissance de l'écosystème entrepreneurial local et régional. Leurs homologues issus de milieu familial d'entrepreneurs ont certainement des connaissances et expériences directes ou vicariantes. Pour ceux-ci, l'accompagnement devient une source de rappel ou de consolidation de ces compétences et expériences.

- **Particularisation des repreneurs internes : secteurs clés, prêt d'honneur et accès au financement bancaire**

Les caractéristiques des repreneurs qui ont repris les entreprises au sein desquelles ils travaillaient sont de plusieurs natures. Plus de 81% des repreneurs internes évoluent dans les secteurs suivants (sig : 0,042) : Industrie/Transport et construction, Artisanat et Services à la personne. Ces 81% de repreneurs internes n'ont pas cherché d'alternative externe (sig : 0,000). Au niveau du mode de financement de la reprise, plus de 65% de ces mêmes repreneurs internes ont opté pour les prêts d'honneur contre 48% de repreneurs externes qui ont utilisé le même mode. Ils affirment avoir moins de difficultés avec les banques pour l'obtention d'emprunt ou de facilités de trésorerie (sig : 0,071). En effet, seulement 10% des repreneurs internes ont éprouvé des difficultés à obtenir des emprunts à la banque contre 25% des repreneurs externes. Ils ont moins de besoin en investissement que leurs homologues repreneurs externes. Ils sont 23% à avoir réalisé des investissements dans le matériel ou des agencements contre 40% des repreneurs externes (sig : 0,069).

- **Particularisation des repreneurs de moins de 38 ans**

L'analyse des liens entre l'accompagnement, les compétences perçues par l'accompagné et la peur de l'échec chez les moins de 38 ans donne les résultats similaires à ceux de l'ensemble des repreneurs. Comme l'indique le tableau ci-après, chaque dimension (accompagnement en accueil et logistique ; compétences de l'accompagnant) influence positivement et fortement les compétences. Tout comme pour l'ensemble des repreneurs, la dimension de la peur qui est influencée par l'accompagnement est la peur de l'échec commercial. Ces résultats issus de l'analyse bivariée apprécie de façon bilatérale les relations entre les dimensions. Ce qui peut occulter les interactions simultanées de l'ensemble de ces dimensions que l'analyse multidimensionnelle telle que l'analyse des équations structurelle pourrait révéler.

Tableau 17 : Coefficient de corrélation de Karl Pearson entre les dimensions

	AL	CA	CR	CM	EF	EC	EP
Accompagnement en accueil et logistique (AL)	1	,750**	,718**	,676**	-0,158	-0,228*	-0,145
Compétences de l'accompagnant (CA)		1	,747**	,617**	-0,062	-0,231*	-0,168
Compétences relationnelles (CR)			1	,810**	-0,14	-0,191	-0,153
Compétences managériales (CM)				1	-0,016	-0,094	-0,077
Peur de l'échec financier et économique (EF)					1	,462**	,442**
Peur de l'échec commercial (EC)						1	,848**
Peur de l'échec psychosocial (EP)							1

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). * La corrélation est significative au niveau 0.1 (bilatéral).

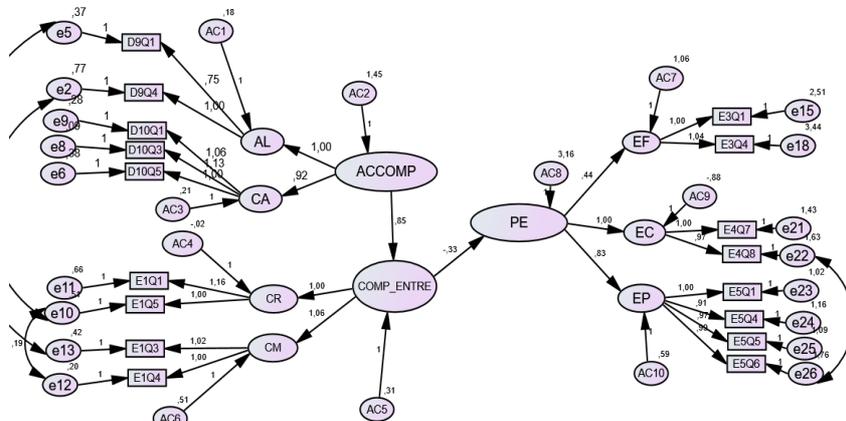
En vue d'apprécier les interactions simultanées entre les différentes dimensions du modèle, l'analyse des équations structurelles a été faite. Le tableau 02 présente des indices d'ajustement qui indiquent dans quelle mesure le modèle correspond aux données collectées. Plusieurs indices d'ajustement sont utilisés dans le domaine de l'analyse des équations structurelles dont les principaux sont GFI (Goodness of Fit : seuil minimum est 0,9), CFI (Comparative Fit Index : seuil minimum est 0,9), TLI (Tucker-Lewis Index : seuil minimum est 0,9), le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation : seuil maximum est 0,08) et le test statistique $R\chi^2$. Au regard des valeurs de ces indices présentées dans le tableau et les seuils admis, les trois axes (Accompagnement, Compétences entrepreneuriales et la peur de l'échec entrepreneurial) et le modèle sont bien ajustés aux données collectées, tout comme chez l'ensemble des repreneurs.

Tableau 18 : Indices d'ajustement du modèle et les axes

	$R\chi^2$ (ddl)	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Ensemble (Togo et haute de France)					
Accompagnement	16,6(8)	0,923	0,976	0,955	0,0268
Compétences entrepreneuriales	6,8(3)	0,958	0,986	0,955	0,0212
Peur de l'échec	24,4(24)	0,916	0,999	0,998	0,0538
Modèle global	99,3(106)	0,833	1,00	1,012	0,0566

Le modèle validé sous le logiciel AMOS se présente comme l'indique le la figure 1 ci-après. Le poids factoriel standardisé de 0,85 entre l'accompagnement et les compétences entrepreneuriales signifie qu'une augmentation d'une unité de score d'accompagnement entrainera une augmentation de 0,85 du score de compétences entrepreneuriales. Une fois que ces compétences sont acquises à partir de l'accompagnement, elles vont réduire de 33% la peur de l'échec chez le repreneur.

Figure 20 : Présentation du modèle pour les moins de 38 ans



Tout comme pour l'ensemble des repreneurs, deux types de repreneurs ont été identifiés auprès des repreneurs de moins de 38 ans. Le premier type est centré sur le maintien de l'activité et a besoin des compétences techniques (production) et managériales. Ce sont des repreneurs ayant pour motivation de reprise, le fait d'être indépendant ou autonome. Ce type de repreneurs a utilisé l'apport personnel comme mode de financement de la reprise et ont aussi exprimé leur besoin en formation.

Le deuxième type de repreneurs est celui centré sur le développement de l'activité et ayant besoin des compétences gestionnaires, commerciales (marketing/vente) achat/approvisionnement. Ce sont des repreneurs qui ont eu pour motivation de travailler dans les secteurs d'activités qui les tiennent à cœur. Ils ont comme attentes les besoins d'investissements dans le matériel ou les agencements et ils ont eu des difficultés au niveau des démarches administratives.

Tableau 19- Profils des repreneurs suivant les compétences favorisées par l'accompagnement

Types de repreneurs	Contenu
Centrés sur le maintien de l'activité <i>Compétences techniques (production) et managériales</i>	*Motivation : être indépendant, autonome *Mode de financement de la reprise : Apports personnels *Besoin : Besoin de formation et de compétences
Centrés sur le développement De l'activité <i>Compétences gestionnaires, commerciales (marketing/vente) achat/approvisionnement</i>	*Motivations : travailler dans un secteur d'activité qui tient à cœur, * Difficulté au niveau des démarches administratives *Investissements dans le matériel ou les agencements

La comparaison du niveau d'apport en compétences auprès de tous les repreneurs enquêtés a permis d'établir deux catégories. La première catégorie regroupe des repreneurs disposant d'un score élevé d'apport en compétences et la seconde concerne ceux qui ont un score faible d'apport en compétence. Au niveau des repreneurs de moins de 38 ans, la première catégorie est constituée des repreneurs ayant (i) opté pour les locations-gérançes comme mode de reprise et (ii) eu comme principaux besoins lors de la reprise d'entreprise, les besoins financiers et les besoins d'accompagnement par des professionnels. Ce sont également des repreneurs qui ne connaissent pas l'écosystème de la création/reprise d'entreprise et qui ont rencontré des difficultés de management de l'équipe en place ainsi que des difficultés au niveau des tâches et responsabilités du dirigeant d'entreprise. Par rapport aux attentes, cette catégorie de repreneurs souhaite que les pouvoirs publics investissent dans le matériel ou les agencements.

La deuxième catégorie regroupe les repreneurs ayant besoin des compétences en Achat/ Approvisionnement et en finance-comptabilité. Comme mode de reprise, certains repreneurs de cette catégorie ont opté pour rachat de fonds et apports personnels ou emprunt bancaire comme mode de financement de l'opération.

Tableau 20 - Profils des repreneurs suivant les compétences favorisées par l'accompagnement

Déterminants de la reprise	Niveau d'apports en compétences élevé	Niveau d'apports en compétences faible
Mode de reprise retenu	Locations-gérançes	Rachat de fonds
Mode de financement de l'opération		Apports personnels Emprunt bancaire
Compétences dont les repreneurs ont généralement besoin		Achat/Approvisionnement Fiance-Comptabilité
Principaux besoins lors de la reprise d'entreprise	Besoin financier Besoin d'accompagnement par des professionnels	

Principales difficultés rencontrées	Difficulté de management de l'équipe en place Difficulté au niveau des tâches et responsabilités du dirigeant d'entreprise	
Attentes auprès des pouvoirs publics	Investissements dans le matériel ou les agencements	
Connaissance de l'écosystème de la création/reprise d'entreprise	Ne connaît pas l'écosystème de la création/reprise d'entreprise	

Au final, les repreneurs jeunes (notamment les moins de 38 ans) se comportent de la même façon que leurs aînés et l'ensemble de la population enquêtée. Ils sont naturellement concernés par les recommandations ci-après.

IV. RECOMMANDATIONS ISSUES DES PRINCIPAUX RESULTATS

L'étude qualitative auprès des accompagnants et celle quantitative diligentée auprès des repreneurs accompagnés convergent vers trois dimensions clés du repreneuriat. Il s'agit d'abord des déterminants de la reprise d'entreprise. Au-delà des caractéristiques du repreneur et des dimensions sectorielles des activités, l'accent est mis sur les difficultés rencontrées, les motivations et les compétences entrepreneuriales, les savoir-faire ou les compétences clés ainsi que les ressources financières mobilisées. Il est également question des actions de développement conduites par le repreneur. Celles-ci sont associées à la peur de l'échec. Il s'agit enfin de l'accompagnement dont bénéficie le repreneur. Au-delà des structures d'accompagnement les plus prégnantes [chambres consulaires (CCI et CMA), plateformes d'initiatives et banques)], ce sont les compétences transmises au repreneur qui sont les plus avancées. Ces trois dimensions de la reprise d'entreprise sous-tendent les recommandations qui suivent.

IV-1. Promouvoir les déterminants de la reprise d'entreprise dans la politique entrepreneuriale régionale

IV-1.1 Prise en compte des difficultés liées au management du processus de reprise

La reprise d'entreprise conduit au transfert de propriété, de pouvoir de direction et de savoir-faire dans l'objectif que l'entreprise fonctionne et se développe (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Ce transfert obéit à un processus en quatre étapes qui constituent un des déterminants clés de la reprise d'entreprise. Il s'agit de : la préparation, l'accord, la transition et du management de la reprise. La préparation consigne la motivation du cédant à vendre son organisation en cherchant un repreneur. Elle prend en compte la motivation du repreneur, sa démarche de recherche et sa préparation psychologique et financière. En définissant le profil type de l'entreprise qu'il souhaite reprendre, le repreneur est sensible au secteur d'activité, à la zone géographique d'implantation de l'entreprise, à la taille de celle-ci et au type d'entreprise au regard de l'écosystème entrepreneurial local ou régional. L'identification de l'entreprise à racheter est assez complexe de par la discrétion des chefs d'entreprise qui souhaitent céder. Il apparaît qu'avoir des informations sur ce sujet n'est pas toujours facile. Les réseaux personnel et professionnel sont déterminants comme le précisent les entrepreneurs enquêtés. La phase relative à l'accord mentionne les rencontres entre les deux acteurs clés, les évaluations, les négociations et la signature. L'évaluation de l'entreprise s'avère importante pour le repreneur, car elle permet d'obtenir une valorisation de l'entreprise ciblée pour négocier les termes de l'opération de reprise avec le cédant. S'ensuit la transmission décryptée en termes d'intégration du repreneur dans l'entreprise et le transfert de savoir-faire. La dernière phase comporte la prise en main de la structure par le repreneur, sa capacité à implémenter un nouveau leadership avec les changements stratégiques et organisationnels afférents.

Mais ces étapes ne s'enchaînent pas toujours de façon linéaire et on assiste très souvent à des itérations : face aux difficultés rencontrées, le processus s'arrête et redémarre à l'étape précédente. De ce fait, il peut afficher une durée relativement longue. Par exemple, les motivations du cédant ne sont pas toujours aussi affirmées ou sincères que voulues. La relation affective peut conduire le cédant au report de la transmission, à une cession ou vente relativement délicate. Celle-ci peut prendre la forme d'omission ou de rétention d'information qu'évoquent les repreneurs enquêtés. Du côté du repreneur, les difficultés sont également de plusieurs natures.

C'est le cas du problème de financement puisqu'il lui faut rassembler la somme nécessaire à l'opération. C'est aussi le cas de ses attentes et ambitions qui doivent être en adéquation avec le potentiel d'affaires de la nouvelle entreprise. C'est un des aspects clés sur lesquels les entrepreneurs enquêtés semblent insister. En effet, le potentiel d'affaires oriente la prégnance des problèmes juridiques et fiscaux. C'est dans ce sens que Picard et Thévenard-Puthod (2004) exposent que la transition est une étape de passation des pouvoirs qui peut se révéler plus ou moins longue. Selon les deux auteurs, dans le cas d'une reprise artisanale, la présence du cédant pendant une période de transition est fondamentale, car elle génère trois avantages clés : elle assure tout d'abord une certaine stabilité de l'entreprise reprise, elle facilite ensuite les contacts entre le repreneur et les partenaires clés, le vendeur peut ainsi introduire l'acheteur auprès du personnel et le légitimer auprès de celui-ci. Ces avantages favorisent la phase de management de la reprise. En effet, le repreneur peut prouver sa légitimité dans le milieu, rassurer les partenaires de l'entreprise, gagner l'engagement et la motivation du personnel, tout en établissant un nouveau leadership et en développant un nouvel état d'esprit.

IV-1.2 Prise en compte des motivations et des compétences entrepreneuriales du repreneur

Trois types de motivations entrepreneuriales sont évoqués par les repreneurs enquêtés. Il s'agit de la possibilité de créer son emploi à travers la reprise d'entreprise de petite taille. Cette possibilité se veut assez pérenne pour assurer un salaire sur le long terme. Il est également question de l'ascension à une position économique et sociale centrée sur une potentielle rentabilité de l'entreprise reprise susceptible d'engendrer des revenus élevés. Il renvoie aussi à la réalisation personnelle à partir de la volonté de se développer à long terme à travers la diversification d'activité ou le rachat d'une deuxième entreprise. Ces motivations ont comme point commun : avoir des ressources et des compétences pour que la reprise soit une réussite. Au niveau des compétences, les dimensions techniques (production) et les autres aspects fonctionnels sont privilégiés (gestion, marketing/vente, achat/approvisionnement et management). Les repreneurs issus de milieu familial d'entrepreneurs considèrent qu'avec leurs compétences en management, en gestion et en marketing/vente, ils sont prêts pour reprendre une entreprise. Mais pour coller ces compétences avec la réalité du marché et avec leurs propres représentations, ils n'hésitent pas à se faire accompagner. Le niveau d'accompagnement recherché un plus faible que celui sollicité par leurs homologues venant des milieux non entrepreneuriaux. Du côté de ces derniers, la rentabilité, la pérennité et les possibilités de développement de l'entreprise reprise, restent fondamentales. Ils sont conscients du fait que le management post-reprise dépend de leurs propres compétences d'entrepreneur. Aussi n'hésitent-ils pas à solliciter fortement les structures d'accompagnement.

IV-1.3 Prise en compte du savoir-faire grâce à la continuation adaptée du management

Il s'agit des savoir-faire qui donnent à l'entreprise reprise de réels avantages concurrentiels durables. Ce sont finalement des ressources qui obéissent à quatre critères (Sajeevanie, 2015 ; Agus Zainul Arifin, 2020) : augmentation de la valeur de l'entreprise, rareté et unicité, inimitable et imparfaitement imitable. Au-delà des aspects techniques ou technologiques, ces critères résident dans les politiques et procédures de gestion des ressources humaines mises en place par le cédant pour accroître l'efficacité de son organisation. Ces ressources clés sont intégrées dans le système organisationnel à travers les salariés. C'est pourquoi la préparation progressive des salariés est aussi essentielle dans la réussite de la reprise d'entreprise. Cette préparation est basée sur une gestion des ressources entrepreneuriales axées sur un management participatif conduit par le cédant. C'est à ce dernier de permettre à son successeur de continuer ce management participatif sous la forme adaptée aux ambitions du repreneur avec la volonté de transmettre les savoir-faire en présence (Gilding et al., 2015).

Selon Mouhli et Khaldi (2020), une des missions principales du repreneur est de communiquer et d'échanger avec ses nouveaux employés afin de transmettre sa vision du changement. Les employés ont un grand besoin de communication suite au changement qui les effraie. Effectivement, ils ont des habitudes et ont peur de devoir faire de nouvelles missions alors qu'ils maîtrisent leurs tâches. Cela permettra la construction de sens au sein des équipes, d'asseoir la légitimité du repreneur et d'avoir l'engagement des salariés. L'équivocité sera ainsi réduite et une organisation coordonnée assurera la pérennité et le succès de l'entreprise rachetée. Cette communication ne doit pas seulement avoir lieu au début de l'aventure du repreneur. Elle devra continuer sur une période indéterminée afin de garder une cohésion et une organisation permettant le succès de la reprise.

Pour que cette entente se passe bien, le repreneur devra continuer à se rendre disponible, mais aussi être honnête et franc voir même faire preuve d'humilité. Les salariés, eux, devront trouver le bon moment pour échanger.

IV-1.4 Prise en compte de la mobilisation des fonds

Aucun des repreneurs enquêtés ne se limite à une seule source des fonds nécessaires à l'acte repreneurial. Les apports financiers personnels, associés aux subventions diverses, sont la base fondatrice du projet de reprise. Ils servent un catalyseur et d'effet de levier et démontrent la capacité du repreneur à gérer et à prévoir. L'emprunt à titre personnel est un levier immédiat, mais aussi peut être un frein pour l'avenir. Le repreneur peut élargir ses apports aux prêts familiaux, à l'ouverture du capital à des amis ou à des relations professionnelles intéressées par le projet. La participation au capital par des fournisseurs et des clients devient un engagement qui garantit la création de liens économiques solides avec l'environnement de l'entreprise reprise. En plus de stimuler les fonds privés en aval, l'entrée d'un ou plusieurs clients dans le capital peut être influencée par un montant minimum garanti de revenus, une amélioration de l'information sur les attentes des clients, et un plus grand degré de transparence concernant les opinions des biens ou services distribués. Par ailleurs, le prêt bancaire (à moyen et long terme), reste une des principales sources de financement la plus importante pour le repreneur. Les investisseurs en capital-risque recherchent le meilleur rendement que celui que peut générer une PME reprise. Pour le repreneur, le prêt bancaire fournit une certaine visibilité de la future charge de remboursement même si le coût final peut être élevé.

IV-2. Soutenir les repreneurs développeurs, développer les compétences de l'accompagnant repreneurial et élargir le tissu des repreneurs

IV-2.1 Particularisation des repreneurs développeurs

Les repreneurs développeurs enquêtés sont demandeurs d'accompagnement. Ils sont très focalisés sur les compétences commerciales, gestionnaires et relationnelles avec leurs fournisseurs. Deux options de développement sont privilégiées. Il s'agit de la diversification d'activité et le rachat d'une nouvelle entreprise. Aussi, ces repreneurs sont-ils ainsi enclins à l'orientation entrepreneuriale (Boumedjaoud et Messeghem, 2020). L'orientation entrepreneuriale permet l'exploitation des opportunités avec la mobilisation de nombreuses ressources telles que les ressources commerciales, financières, techniques ou encore managériales. L'orientation entrepreneuriale est évaluée selon l'échelle de Covin et Slevin (1989) à partir de trois dimensions différentes fondamentales.

- La dimension *innovation* permet de savoir si le repreneur a effectué des innovations au sein de l'entreprise reprise.
- La dimension *prise de risque* permettant de savoir si le repreneur s'est engagé dans des actions risquées.
- La dimension *proactivité* correspond à la capacité d'anticipation du repreneur.

Les repreneurs développeurs sont également sensibles à la vigilance informationnelle (Dokou, 2006). Ces repreneurs ont besoin de connaître précisément le marché sur lequel ils se trouvent. C'est ainsi qu'entrent en jeu différentes sources d'informations telles que :

- Les clients et les fournisseurs ;
- Les revues et journaux spécialisés ;
- Les foires et les expositions professionnelles ;
- Les membres de la famille et le personnel.

Ces sources d'information permettent aux repreneurs de pouvoir mener à bien leurs stratégies et de pouvoir observer de près leurs concurrents sur le marché tout en connaissant leurs points forts et leurs points faibles. Ces sources d'information sont pour chacune d'entre elles reliées à différents éléments de gestion au sein de

l'entreprise. En effet, ces sources d'informations sont utiles au niveau du développement des produits, du développement technologique, des ressources humaines, des relations de travail et au niveau économique et financier. Les sources d'informations permettent ainsi d'aiguiller les repreneurs sur leur stratégie et sur leurs différentes prises de décisions.

Le repreneur développeur respecte l'existant. Il fait évoluer l'entreprise reprise en reprenant ce qui existe et fonctionne déjà (Boussaguet, 2008). C'est un leader qui guide l'entreprise vers la réussite à travers les performances commerciales, économiques et financières. C'est avant tout un leader à l'écoute de ses employés qui représentent le cœur même de son entreprise. En somme, il a des valeurs et des qualités humaines fortes avant même de passer par l'étape de découverte de l'entreprise, de son fonctionnement et de ses façons de faire. C'est d'ailleurs ce que recherchent la plupart des cédants. Le cédant met son entreprise dans les mains d'une personne encline au développement avec des valeurs morales et des aptitudes de leader (Boussaguet, 2008).

IV-2.2 Prise en compte de l'organisation stratégique

Notre étude porte essentiellement sur la reprise avec continuité des activités. Les principales composantes de l'entreprise sont maintenues : les employés, les fournisseurs, les structures et les clients. Pour la plupart des repreneurs, la reprise vise le développement, voire la diversification de l'activité (Ben Salem et Lassaad, 2017). À ce titre, les objectifs, le sens des actions conduites par les salariés, le positionnement marketing et l'orientation stratégique doivent être précisés. En tous les cas, les facteurs de réussite de la reprise sont les suivants :

- La motivation : l'autonomie/l'indépendance, la création d'emploi ou l'envie de travailler, l'investissement personnel, etc. ;
- La transmission du savoir-faire du cédant ;
- Les compétences commerciales, managériales et de gestion ;
- La volonté de développement du repreneur ;
- La capacité d'intégration au milieu ou à l'écosystème entrepreneurial local et régional.

De tels facteurs renvoient à l'importance de la structure organisationnelle et stratégique. Les changements opportuns dans la structure organisationnelle et l'intégration des employés favorisent la réussite de la reprise. La stratégie, en tant que variable organisationnelle interne, détermine non seulement le succès de la reprise, mais aussi la performance de l'ensemble de l'entreprise. La stratégie mise en place doit s'appuyer sur des facteurs internes tels que le capital humain, les ressources financières disponibles et la taille initiale de l'entreprise (Bertoni et al., 2019). Cette stratégie doit également s'appuyer sur la culture d'innovation. L'innovation radicale ou incrémentale, dans des cadres établis ou nouveaux, indique le contenu des valeurs d'une entreprise qui peut déplacer son objectif entre la promotion de l'amélioration des produits et méthodes existants et le développement de nouvelles idées. Comme le rappellent Van Caillie et ses co-auteurs (Van Caillie et al., 2006), une entreprise performante innove en permanence pour mieux répondre aux besoins de ses clients. Ainsi, elle crée de la valeur de sorte que ses clients acceptent de lui verser un niveau de prix qui génère une marge suffisante pour rémunérer l'ensemble des facteurs de production qu'elle utilise. C'est aussi une entreprise structurée en activités et processus soigneusement articulés de manière systémique les uns aux autres et imbriqués dans une multitude de relations « clients-fournisseurs » internes, elles-mêmes créatrices de valeur de manière continue. Au final, cette valeur peut être mesurée avec huit indicateurs (Boumedjaoud et Messeghem, 2020) : 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.

IV-2.3. Importance de l'accompagnement

La reprise d'entreprise est une opération très complexe du point de vue de l'entrant comme des employés (Boussaguet, 2008). Cette complexité est renforcée par le manque d'informations sur les changements à venir, le manque de connaissance et de relation entre les parties prenantes. C'est pourquoi l'accompagnement du repreneur peut commencer par un stage d'immersion préliminaire. Ceci facilite les premiers contacts et une approche progressive du changement interne à l'entreprise. Ce stage est une forme de préparation en vue de l'arrivée du repreneur lui permettant d'identifier les techniques de management à privilégier dans l'entreprise

et la façon de travailler avec les équipes en place, notamment les salariés clés.

On peut également recourir à une forme de tutorat entre le repreneur et le cédant. Ceci permet aux deux acteurs d'observer au mieux les conditions optimales de travail et d'optimiser le processus de reprise sur le plan socio-économique. Par exemple, la « cohabitation » dans un même bureau semble s'avérer bénéfique dans la mesure où cela permet au dirigeant arrivant d'observer la façon de travailler et les tâches réalisées par le cédant et ainsi d'être guidé au fur et à mesure sur la gestion de sa nouvelle compagnie. L'intégration peut être également informelle et se passer d'une façon plus discrète. Cette méthode permet de ne pas effrayer les employés qui pourraient avoir des craintes en voyant arriver un repreneur. De ce fait, le repreneur peut recourir à l'aide d'un ou deux anciens employés dignes de confiance à qui le repreneur demandera conseil quant à la gestion interne de l'entreprise. Et évidemment, ils seront tenus de rester dans la confiance afin de ne pas décrédibiliser le repreneur sur son manque de connaissances et de compétences.

Quant à l'accompagnement classique, il passe par un ou plusieurs conseillers appartenant aux organismes de soutien aux entreprises (Bertschi-Michel et al., 2019). Le conseiller aide le repreneur à mettre en place des objectifs précis associés aux différentes stratégies adaptées, aux couples produits-clients existants, aux nouvelles offres envisagées et aux ressources humaines, matérielles et financières en présence ou mobilisables. Ces différentes actions et conseils permettent au repreneur accompagné d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur la conduite entrepreneuriale de son entreprise.

Par ailleurs, les structures d'accompagnement permettent aussi de faire accepter les nouveaux rôles du cédant et de son successeur. En effet, toute l'aide apportée lors de la transmission permet de mieux lancer le successeur lors de la transmission, et ainsi renforcer la confiance du cédant en son successeur. Les différents conseils apportés par les structures impactent la satisfaction des deux parties et permettent d'améliorer les performances de l'entreprise après la reprise de cette dernière. Les structures accompagnantes se distinguent ainsi de par leur rôle de tiers durant le processus de transmission d'entreprise. Le concept de tiers des structures accompagnantes est décomposé en six éléments :

- L'introduction : représente un comportement par lequel les structures vont faire se rencontrer des parties ayant potentiellement les mêmes intérêts ;
- La communication : représente l'utilisation d'un langage neutre permettant la facilitation de communication des intérêts ;
- La collaboration : représente l'introduction de nouvelles manières de travailler ;
- La modération : est utile en cas de conflits ;
- La coordination : permet de forger des relations entre plusieurs parties ;
- Le réseau : consiste à étendre le réseau déjà présent avant la reprise.

Et comme l'indique Dokou (2006), un accompagnateur se doit d'être à l'écoute des besoins des repreneurs à travers des conseils favorisés par une relation basée sur la confiance. Pour cela, les structures accompagnantes apportent divers outils et méthodes. En effet, les différents conseils promulgués par les structures sont matérialisés par des documents afin de laisser aux repreneurs un suivi sur les avancés du processus. De plus, des études de marché doivent être effectuées, pour aiguiller efficacement les repreneurs sur les stratégies à suivre, que ce soit au niveau financier ou fiscal, mais aussi au niveau du positionnement de l'entreprise, son portefeuille, son plan de communication ou encore la proposition de nouvelles activités. Les structures accompagnantes incitent aussi les repreneurs à participer aux différentes enquêtes effectuées, afin de les former sur le terrain, et de leur inculquer différentes stratégies et méthodes de diagnostic. Le fait d'étendre le réseau de l'entreprise permet aux repreneurs de ne plus agir en solitaire, mais au contraire de se renforcer en s'entourant de partenaires et en renforçant leurs méthodes de travail (Ben Salem et al., 2018). Selon Bertschi-Michel et ses co-auteurs (Bertschi-Michel et al., 2020), le rôle du conseiller envers le titulaire sera de l'accompagner tout au long de la succession, afin qu'il puisse lâcher prise et laisser l'entreprise à son successeur. En effet, lors d'une telle prise de décision, le titulaire se retrouve très souvent sous tension. Les deux parties ayant des opinions divergentes, cela provoque une baisse de la satisfaction lors du processus de transmission. Quant au successeur, le conseiller l'aide dans son nouveau rôle de dirigeant de l'entreprise. Parmi les émotions négatives telles que la peur ou encore l'inquiétude et l'angoisse qui sont notamment dues à une augmentation du nombre d'heures de

travail dans le cadre du processus de reprise d'entreprise ainsi que l'incertitude face à l'avenir. Un des apports de l'accompagnement est d'atténuer les émotions négatives favorables à la poursuite de la reprise. L'accompagnant évoque des pratiques et des expériences favorables à l'atténuation des émotions négatives. Cela peut passer par le partage d'observations, l'activation de souvenirs positifs ou encore l'évocation des réussites antérieures.

IV-2.4. Importance des compétences renouvelées chez l'accompagnant

L'accompagnement permet au repreneur d'acquérir des compétences fonctionnelles (techniques, gestionnaires, managériales, commerciales et juridiques) mais aussi stratégiques et entrepreneuriales (Wolff et Cuenoud, 2017). Ces deux dimensions de l'accompagnement conduisent au caractère personnalisant et adapté des conseils adressés au repreneur en quête de nouveaux savoirs et savoir-faire réflexifs et opérationnels. C'est le sens des supports comme le business model et le business plan. À travers ces supports, les savoirs et savoir-faire transmis et développés sont basés sur la dimension entrepreneuriale, personnelle et interpersonnelle du repreneur. Ils véhiculent également des pratiques visant à la pérennisation du projet de reprise. « La cohérence des enseignements, la souplesse et l'adaptation des programmes sur-mesure, la mise en relation des clients avec les réseaux d'affaires font partie des premiers avantages des démarches de coaching entrepreneurial. » (Wolff et Cuenoud, 2017, p.157).

Cependant, la satisfaction que les repreneurs accompagnés se représentent de leur accompagnement dépend des capacités dynamiques de leur organisme d'accompagnement et de la co-construction des compétences réalisées avec l'accompagnant. La qualité des services proposés à ces mêmes accompagnés résulte de la prise en compte de leurs objectifs ou aspirations et des exigences des acteurs socio-économiques de leurs environnements internes et externes. Ceci étant, les repreneurs accompagnés perçoivent la satisfaction d'un organisme d'accompagnement selon les ressources matérielles et les services proposés, mais aussi suivant la qualité des accompagnants et l'adaptation de leurs prestations aux attentes de leurs accompagnés ainsi qu'à celles des clients de ces mêmes accompagnés. Et au-delà, l'accompagnant se doit de découvrir et de maîtriser de nouvelles méthodes et de nouveaux outils non plus seulement d'accompagnement, mais aussi d'évolution professionnelle des personnes dans un postulat à la fois processuel et émergent. Les conseils fournis par l'accompagnant conduisent l'accompagné à adopter une posture stratégique, à se montrer entreprenant, à utiliser son pouvoir d'agir personnel et collectif, à s'appuyer sur des réseaux, à apprendre à raisonner, agir en mode projet et à être auteur/acteur de son propre avenir personnel et professionnel. Cela veut dire que les métiers d'accompagnement se veulent dynamiques, adaptatifs et évolutifs dans un système organique et systémique.

Plus généralement, les publics en accompagnement évoluent et les professionnels en charge de l'accompagnement font face à des comportements nouveaux et donc à des difficultés nouvelles. Fort de ce contexte socio-culturel et économique en grand mouvement, les professionnels sont en attente d'élargir, d'enrichir leur panel d'outils et de dispositifs d'accompagnement dans une vision plus dynamique, plus engageante, mais aussi plus coopérative avec les personnes en démarche d'activité entrepreneuriale. Il leur paraît nécessaire d'acquérir des connaissances renouvelées ou complémentaires. Il s'agit de connaissances par rapport à la compréhension des mécanismes sociétaux qui favorisent (ou freinent) la création/reprise d'entreprise. Il s'agit également de nouvelles compétences pour créer les conditions d'une réelle prise en main de la conduite de projet de reprise/création par les personnes elles-mêmes. Il est finalement question de permettre à l'accompagnant d'avoir :

- Acquis les compétences-clés nécessaires aux fonctions d'accompagnement entrepreneurial et repreneurial.
- Interrogé ses pratiques d'accompagnement processuel et émergent en les confrontant aux professionnels et différents cadres conceptuels en matière de conseils afin de déployer un dispositif d'appui à une démarche repreneuriale innovante. Plus précisément, il s'agit de :
 - Élargir, enrichir le panel d'outils d'accompagnement
 - Apprendre à aider l'accompagné à acquérir une posture entrepreneuriale

- Améliorer l'expertise des conseillers, en développant leurs connaissances, leurs compétences et le partage d'expérience
- Cerner les logiques de l'accompagnement à la fois processuel et émergent
- Appréhender quelques outils de mesure de l'efficacité des pratiques d'accompagnement
- Développer le réseau des structures et des conseillers
- Savoir utiliser les techniques du benchmarking en accompagnement
- Savoir lire et transcrire les tests MACES (Motivations, Aptitudes, Compétences Entrepreneuriales et Stratégiques)

Étude sur la reprise d'entreprise en région Hauts-De-France

Au final, les compétences à renouveler chez l'accompagnant du repreneur doivent s'appuyer sur les besoins de ce dernier et de ceux de son partenaire cédant au sens du contenu du tableau ci-dessous.

Tableau 21 – Synthétique des principaux besoins du repreneur et du cédant

Types de besoins	Contenu des besoins
Repreneur <i>Besoin d'être et de soutien</i>	Mentorat *Ecoute et dialogue pour un meilleur partage des connaissances, des expériences et d'expertise *Identification du profil de l'entreprise recherchée et des compétences nécessaires pour le processus de reprise *Prise en compte des informations et des ressources importantes pour une gestion efficace de l'entreprise reprise *Mise en place du leadership d'entrepreneur *Remodelage de l'environnement grâce aux qualités stratégiques et sociales
Repreneur <i>Besoin de connaissances, savoir-faire et d'expertise</i>	Tutorat / Escorte *Relation de co-construction *Gestion des difficultés et structuration de la légitimité interne *Transfert des connaissances et savoir-faire existants *Formation à l'acquisition de nouvelles connaissances nécessaires *Orientation vers les expertises et les experts adaptés *Orientation vers la mobilisation des ressources et compétences nécessaires *Orientation vers les partenaires clés : clients, fournisseurs, financeurs *Information et mobilisation d'investisseurs nécessaires
Cédant <i>Besoin de soutien émotionnel et d'expertise</i>	Tutorat / Escorte *Création et gestion des relations de confiance *Gestion des émotions complexes *Orientation vers les expertises et les experts adaptés

Le contenu du tableau met en évidence les besoins qui servent de substrat pour les moyens à consolider chez l'accompagnant. De tels besoins orientent également les programmes de sensibilisation et de formation pour de futurs repreneurs.

IV-2.5. Importance de la consolidation des moyens et de la sensibilisation/formation des jeunes à la reprise d'entreprise

- **La consolidation des moyens de communication et de partage d'information**

Les accompagnants de la région Hauts-de-France sont reconnaissants pour les moyens mobilisés par la région pour l'accompagnant des porteurs de projet entrepreneurial. « On a quand même beaucoup de chance dans la région Hauts-de-France d'avoir un soutien financier, de pouvoir nous donner les moyens de continuer cet accompagnement et les porteurs de projets ont beaucoup de chance d'avoir une prise en charge de cet accompagnement, donc ça, c'est plutôt bien ». Le fonctionnement en réseau au niveau des structures

d'accompagnement insaturé par la région est également très apprécié. « *Nos activités fonctionnent plutôt bien au niveau du réseau des personnes qui sont à la MDE. Je constate que tout se passe plutôt bien. Le fait aussi que le porteur de projet puisse choisir deux opérateurs ou accompagnants sur la même phase, ça nous simplifie la vie. On travaille très bien avec l'ensemble des partenaires* ».

Pour améliorer l'accompagnement des repreneurs, il faut une bonne circulation de l'information entre les partenaires et entre les cédants avec des repreneurs potentiels. « *Il est important pour un repreneur d'avoir un parcours le plus fluide possible. Le marché de la transmission/reprise est asymétrique, c'est-à-dire que ce marché est souvent caché et compact. Les accompagnants souhaitent un renforcement des collaborations entre acteurs de l'écosystème entrepreneurial local et régional pour mieux fluidifier le parcours des repreneurs. On peut dire qu'il est nécessaire de renforcer le partenariat et les échanges entre les différents acteurs de la transmission/reprise (nous conseillers, les experts-comptables, les structures d'accompagnement et les cabinets) afin de fluidifier le parcours de nos repreneurs* ». Cette fluidité s'opère d'abord avec le cédant et le repreneur potentiel. « *Le cédant a parfois du mal à trouver un repreneur. Et le repreneur a parfois du mal à trouver une entreprise à reprendre. Si l'information circule bien, elle permettra à chacun de trouver les opportunités et de mieux travailler ensemble* ». Cette fluidité liée au partage d'information doit s'appuyer sur des outils. Il s'agit des outils de partage d'information et d'identification des repreneurs et cédants ». « *Pour travailler ensemble, il faut des outils qui nous permettent de mieux identifier les repreneurs en rapport avec des cédants* ». Il s'agit également de moyens de sensibilisation à la reprise d'entreprise au même titre que la création d'activité ou d'organisation. *Il faut faire passer quelque part un message pour dire que la création, c'est bien, mais la reprise, c'est peut-être mieux. Aujourd'hui, on se rend compte qu'on a beaucoup plus de créateurs que de repreneurs. Avec l'arrivée, du régime de la microentreprise, les personnes ont plus tendance à dire, on va créer en micro, c'est simple. Il y a très peu de formalités plutôt que de partir sur la reprise* ». Les programmes de sensibilisation doivent cibler également les cédants. « *Je pense qu'il devrait avoir une sensibilisation au niveau régional, mais aussi au niveau national sur la reprise d'entreprise dans sa globalité en fait. C'est vraiment compliqué parfois de trouver de bons porteurs de projets qui vont reprendre une entreprise. Et même les cédants doivent être sensibilisés et ne pas attendre au dernier moment avant le départ à la retraite pour entamer les recherches pour trouver un repreneur* ». Les programmes de sensibilisation et les outils de communication permettront également la mise en relation cédant et repreneur potentiel. Ces programmes devraient intégrer des soutiens financiers. « *Il serait peut-être bien d'avoir une bourse pour des jeunes repreneurs* ».

• **La sensibilisation/formation des jeunes à la reprise d'entreprise**

Pour augmenter significativement le nombre de repreneurs en région des Hauts-de-France, il convient de sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat d'acquisition. Des programmes spécifiques au repreneuriat peuvent être associés à ceux de la pédagogie en entrepreneuriat classique. Un plus grand nombre d'écoles et d'universités peuvent être touchées. C'est ce que certains appellent l'entrepreneuriat d'acquisition¹⁴. En effet, le grand nombre d'entreprises cessibles ou transmissibles pour cause de départ à la retraite suggère l'importance d'une relève entrepreneuriale venant de nos jeunes diplômés. Ces situations nécessitent le développement des compétences entrepreneuriales auprès de nos étudiants et/ou des apprenants en reconversion au même titre que celles relatives à la création de nouvelles organisations. Les équipes pédagogiques impliquées dans les formations à l'entrepreneuriat, les acteurs des services de Formation Continue à l'Université (FCU) et des spécialistes expérimentés dans le développement des PME devront être mobilisés (à l'échelle locale) pour conduire quelques dizaines de projets de reprise par an. L'aménagement d'un parcours « bonnes pratiques entrepreneuriales » devra être mis à disposition de chaque binôme dirigeant-étudiant alternant grâce aux différentes formules d'accompagnement. Avant la fin de la période de l'alternance, les animateurs de l'opération passeront en revue les suites à envisager qui pourront prendre la forme de la constitution d'une équipe pérenne « dirigeant-cédant / diplômé-repreneur ». Rappelons que 95% des repreneurs ont une formation supérieure avec le tiers qui sont

¹⁴ Nows, D. (2022). Acquisitions Entrepreneurship: One Solution to the Looming Business Succession Crisis, *Indiana Law Journal*, vol. 97, n°5, p.1-11.

¹⁵ Observatoire de la transmission des TPE/PME, étude 2018.

des ingénieurs et à peine 5% qui restent autodidactes¹⁵.

En outre, une autre sensibilisation devra cibler des investisseurs locaux. En effet, les entrepreneurs en acquisition sont susceptibles de réussir lorsqu'ils approchent des investisseurs providentiels dans leur communauté locale. Un des points clés de ces programmes doit concerner la finance repreneuriale. En effet, tout comme pour l'entrepreneuriat de création, il est généralement recommandé de consulter un conseiller financier lors de la reprise d'une entreprise. Le conseiller financier aide à évaluer les besoins financiers de l'entreprise et à identifier les sources de financement appropriées. Il peut également aider à élaborer des projections financières, à négocier avec les prêteurs et les investisseurs et à mettre en place des stratégies pour gérer les risques financiers. En outre, il est à même de fournir des conseils sur les meilleures pratiques en matière de gestion financière et de comptabilité pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.

Par ailleurs, il conviendra de sensibiliser l'étudiant alternant et futur repreneur aux différentes réalités économiques, sociologiques et culturelles de l'entreprise à reprendre. Il doit être conscient de se retrouver devant plusieurs phénomènes au sein du marché, que ce soit l'ambiguïté des données, des discours ou des comportements organisationnels. Il aura alors besoin de mobiliser ses capacités cognitives afin de « se tailler un environnement à son doigt » (Dokou, 2006, p.37). C'est pour cela que les structures accompagnantes vont lui apprendre à observer, à agir et à s'adapter aux différentes situations auxquelles il aura à faire face. Il sera également souvent confronté à la nécessité de pouvoir fixer des objectifs réalistes et concrets pour son entreprise. Aussi, « se tailler un environnement à son doigt » consiste-t-il à pouvoir construire l'environnement stratégique de son entreprise à partir de cinq veilles fondamentales : la veille du métier ou technologique, la veille commerciale, la veille concurrentielle, la veille managériale et la veille de gestion.

Au final, certaines actions de sensibilisation peuvent être étendues à de réels programmes de formation à la reprise d'entreprise. Une synthèse succincte des contenus de tels programmes est consignée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 22 – Synoptique des programmes de formation en reprise d'entreprise

Type de formation, durée et coût	Contenu des programmes
<p>Formations non diplômantes <i>*De 15 heures à 30 heures</i> <i>*530 euros (ttc) à 5000 euros (ttc)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Étapes du parcours de reprise d'entreprise : Organiser son projet et définir une stratégie de recherche - Cohérence homme-projet : Cadrer son projet de reprise - Points-clés des diagnostics : Négocier et communiquer avec le cédant, Intégrer le facteur humain dans la réussite du projet, Améliorer la performance de son projet de reprise - Partenaire clés du processus : Accompagnant, Expert-comptable, Avocat d'affaires, etc. - Compétences clés : Négociation, Gestion, Commercialisation, Management, Fiscalité - Stratégies gagnantes : Analyse/ Valorisation d'une entreprise, Fiscalité / Montage / Plan de Financement.
<p>Diplôme Universitaire (DU) / Licence Professionnelle (LP) <i>*De 150 heures à 450 heures</i> <i>*Financement alternance / CPE</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation à l'entrepreneuriat : Gestion et Finance Entrepreneuriale, Droit des affaires et fiscalité, Environnement socio-politico-économique - Outils clés : Informatique de gestion, Étude de marché, Techniques quantitatives de gestion, etc. - Autres compétences clés : Négociation, Communication, Marketing/Vente, Management, Gestion Relationnelle - Montage et conduite de projets : Capital Psychosocial, Projet de création, Projet de reprise/Transmission, Projet d'innovation, Business Model, Business Plan - Métier d'entrepreneur de TPE/PME : Rôles et fonctions, Leadership, Stratégie, Analyse/ Valorisation d'une entreprise, Fiscalité / Montage / Plan de Financement

	- Stage, mémoire ou montage de projet personnel.
--	---

Le contenu de ce tableau reste une synthèse. Son utilisation requiert des détails et une adaptation. Ce contenu a le mérite d'orienter le lecteur sans oublier les potentiels utilisateurs.

Etude sur la reprise d'entreprise en région Hauts-De-France

CONCLUSION

Notre étude met en évidence plusieurs déterminants de la reprise d'entreprise à l'échelle régionale. Il s'agit, entre autres, des caractéristiques et antécédents des repreneurs, des motivations entrepreneuriales de ses derniers, de la proximité géographique, psychosociale et sectorielle des entreprises candidates à la reprise ou à la transmission, du potentiel d'affaires de ces mêmes entreprises, du rôle clé du cédant et des ressources mobilisables par le repreneur. Nous constatons également que la construction de la stratégie repreneuriale favorise grandement l'émergence des composantes de la réussite de la reprise d'entreprise. En effet, la mise en place d'une stratégie repreneuriale réfléchie et bien élaborée permet de définir clairement les objectifs et les plans d'action à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. De plus, elle permet de mieux comprendre et de mieux gérer les différentes composantes de la réussite de la reprise. Elle s'appuie sur l'identification des facteurs clés de succès, sur les options de management, de transmission de sens des actions menées, de croissance, de développement ou de diversification retenues. En effet, une stratégie repreneuriale peut aider à améliorer la productivité, à stimuler l'innovation et à encourager une plus grande intégration des employés dans la gestion de l'entreprise. Elle peut aussi aider à améliorer la communication et à garantir la cohérence de la stratégie de l'entreprise. Enfin, elle peut aider à améliorer le moral des employés et à créer un environnement de travail plus positif.

En outre, il apparaît que les modalités de financement prégnantes pour les entreprises en reprise incluent les apports personnels, les prêts bancaires et les subventions des pouvoirs publics. Il est important de consulter un conseiller financier lors de la reprise d'une entreprise, car il peut aider à évaluer les besoins financiers de l'entreprise, identifier les sources de financement appropriées, élaborer des projections financières, négocier avec les prêteurs et les investisseurs et mettre en place des stratégies pour gérer les risques financiers. Il est donc crucial de bien se renseigner sur les différentes modalités de financement disponibles et de consulter un expert en la matière pour maximiser les chances de succès de la reprise d'entreprise. À ce titre, les résultats de notre étude montrent que l'accompagnement permet la réussite d'une reprise d'entreprise. Cette réussite passe par plusieurs apports. Ceux-ci concernent : l'analyse des informations disponibles orientant une meilleure stratégie décisionnelle, le transfert ou l'activation des compétences fonctionnelles (techniques, gestionnaires, managériales, commerciales et juridiques), le développement des compétences stratégiques, entrepreneuriales ou transversales (conception et mise en œuvre de projet). L'accent est également mis sur la facilitation de l'intégration du repreneur grâce à la mise en place de pratiques organisationnelles, permettant ainsi l'instauration rapide d'une relation de confiance entre les repreneurs et leurs employés. En outre, il apparaît que l'accompagnement efficace amène les entreprises reprises à assurer de bonnes performances financières et apporte une forte satisfaction à son repreneur quant au succès de carrière et à la gestion de la peur de l'échec.

Bien que nos recherches aient prouvé que l'accompagnement du repreneur menait à la réussite d'une reprise d'entreprise, il existe toutefois des situations dans lesquelles les entreprises ne réussissent pas leur reprise, et se retrouvent en faillite. Cela prouve que malgré toutes les méthodes déjà existantes utilisées par les structures d'accompagnement, des améliorations peuvent voir le jour. Les accompagnants, ainsi que les repreneurs accompagnés doivent s'adapter aux diverses évolutions du marché et constamment évoluer, autant au niveau des méthodes de travail que sur les relations commerciales, car ce qui peut représenter une réalité évidente aujourd'hui, ne le sera peut-être plus à l'avenir.

Au final, nos deux modes de recherche empirique se complètent. L'enquête qualitative a été réalisée afin de découvrir les processus interactionnels déclenchés par les repreneurs lors de leur entrée opérationnelle dans le processus de la reprise. Dans cette étude, l'essentiel est d'explorer les attitudes des repreneurs telles qu'elles sont perçues par leurs accompagnants au prisme des compétences de ces derniers. Quant à l'enquête quantitative, elle permet d'identifier les obstacles auxquels les repreneurs sont confrontés dans la pratique de la reprise ainsi que les postures adoptées dans la résolution d'inexorables résistances exprimées lors d'un changement culturel

et managérial. À l'évidence, pour que le management de la reprise se traduise en acceptation et succès, les repreneurs ont recours à différentes stratégies facilitées par des compétences activées, consolidées ou développées. Ces dernières s'inscrivent dans une perspective de connaissance située dans l'écosystème entrepreneurial local et régional. En la matière, les repreneurs évoquent, le plus souvent, un processus de proximité, d'intimité, de rencontres et de reconnaissances comme le suggère le modèle du management situé. C'est tout l'intérêt des programmes de sensibilisation/formation que nous suggérons. Ces programmes orientent les décideurs locaux et régionaux à construire une pédagogie de reprise d'entreprise en cohérence avec les logiques d'action du repreneur et de son accompagnant.

BIBLIOGRAPHIE

- Agus Zainul Arifin, R. D. (2020). Strategic Orientation on Performance : The Resource Based View Theory Approach. *Jurnal Akuntansi*.
- Ben Salem, A., Lakhali, L. (2018). Entrepreneurial coaching : how to be modeled and measured ? *Journal of Management Development*, vol.37, n°1, p.88-100.
- Ben Salem, A., Lassaad, L. (2017). The role of entrepreneurial support on the recovery process after business failure. *XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS Association Internationale de Management Stratégiques, Lyon, 7-9 juin 2017.
- Bertoni, F., Martí J., & Reverte, C. (2019). The impact of government-supported participative loans on the growth of entrepreneurial ventures. *Research Policy*, vol.48, n°1, p.371-384.
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., Strike, V. M. (2019). Unearthing and alleviating emotions in family business successions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.44, n°1, p.81-108.
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., Strike, V. M. (2020). Unearthing and alleviating emotions in family business successions. *Entrepreneurship theory and practice*, vol.44, n°1, p.81-108.
- Boumedjaoud, D., Messeghem, K. (2020). Stratégie reprenoriale et performance en PME-Rôle du mentorat dans la reprise externe. *Revue française de gestion*, vol.46, n°290, p.11-30.
- Boussaguet, S. (2008). Prise de fonction d'un reprenneur de PME : Repérage de conditions de facilitation et d'activation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.7, n°1, p.39-61.
- 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.
- Dokou, G. A. K. (2006). Accompagnement au construit stratégique comme source de la réussite de la reprise de PME. *Marché et organisations*, vol.2, n°2, p.22-43.
- Dokou, G. A. K., Lemoine, S. (2021). L'innovation produit dans la pme de service de haute technologie : le rôle clé de la communauté de pratique. *Marché et organisations*, vol.1, n°40, p.103-136.
- Gilding, M., Gregory, S., Cosson, B. (2015). Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.39, n°2, p.299-312.
- Mouhli, K., Khaldi, M. A. (2020). Dépasser l'équivocité : actions et éthique du dirigeant comme générateurs de sens. *Recherches en Sciences de Gestion*, n°2, p.87-112.
- Nows, D. (2022). Acquisitions Entrepreneurship: One Solution to the Looming Business Succession Crisis, *Indiana Law Journal*, vol. 97, n°5, p.1-11.
- Picard, C., Thévenard-Puthod, C. (2004). La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite. *Revue internationale PME*, vol.17, n°2, p.93-121.
- Reinert, M. (1998, February). Quel objet pour une analyse statistique du discours ? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste. In *JADT*, p. 557-569. *Lexicometrica*.
- Sajeevanie, TL (2015). Strategic Human Resource Management and Theoretical Background ; A Critical Review Perspective. *Proceedings of the Third Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (APISSingapore Conference)*, 17-19 July 2015.
- Van Caillie, D., Santin, S., Crutzen, N., & Kabwigiri, C. (2006). L'analyse équilibrée des symptômes de déséquilibre de la PME à reprendre, facteur-clé du succès du processus de reprise : légitimation théorique et première validation empirique. *Communication aux Premières Journées Georges Doriot*, Deauville, 16 et 17 mars 2006.
- Wolff, D., & Cuenoud, T. (2017). Pour une approche renouvelée de l'accompagnement des créateurs et des reprenneurs d'entreprise : le coaching entrepreneurial. *Vie amp ; sciences de l'entreprise*, vol.2, n°204, p.146-163.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien de l'étude qualitative

Guide d'entretien Opérateurs_ Etude repreneurs accompagnés en Région Hauts-de-France_2022

Introduction

Dans le cadre de l'amélioration continue du dispositif Chéquier Starter, la Région cherche à recueillir votre avis en tant qu'accompagnateur sur l'accompagnement fourni aux repreneurs.

Ce guide d'entretien est conçu à cet effet pour mieux comprendre les attentes des repreneurs, les particularités rencontrées lors du processus d'accompagnement et les moyens mis en place en tant qu'accompagnateur pour satisfaire au mieux leurs besoins tout au long de l'accompagnement.

A partir des réponses obtenues de ce guide d'entretien, une étude qualitative sera réalisée dans le but de mieux cerner les attentes des accompagnateurs et de mettre à leurs dispositions les moyens nécessaires pour un accompagnement de qualité.

Coordonnées de la personne interrogée

Nom et prénoms	
Sexe	
Age	
Structure d'accompagnement	
Profession	
Département / Code postal	

Liste de questions

Thèmes	Questions
Profils des repreneurs	Pour vous, qui qualifie-t-on de repreneur ?
	Quel est le genre prédominant ?
	Quelle est en moyenne la tranche d'âge des repreneurs ?
	Quel est leur niveau d'études ?
	Quelle profession exerce-t-il le plus souvent avant la reprise ?
	Les repreneurs ont-ils préalablement une expérience entrepreneuriale ?
	Quels sont les secteurs d'activités dans lequel les reprises d'entreprise sont effectuées ?
	Les repreneurs restent-ils dans le même secteur d'activité dans laquelle ils avaient déjà travaillé ?
	Comment les repreneurs trouvent-ils les entreprises à reprendre ?
Besoins des repreneurs	Quels sont les besoins d'accompagnement des repreneurs ?
	Quelles sont les compétences dont les repreneurs ont généralement besoin ?
	Quelles sont les différences entre les repreneurs et les créateurs d'entreprise ?
	Quelle est la particularité dans le processus d'accompagnement des repreneurs ?
L'accompagnement	L'accompagnement dont bénéficient les repreneurs répond-il à leurs besoins ?
	Combien de temps dure un accompagnement de repreneur ?
	Quel est le nombre de rendez-vous pour un repreneur ?
	Quelle est la répartition des entretiens individuels/ collectifs ?
	Quels sont les délais de réponses lors de l'accompagnement d'un repreneur ?
Quelle est la fréquence des contacts ?	

	Quelle est votre disponibilité pour l'accompagnement du repreneur ?
	Quelle est la relation tissée avec le repreneur ?
	Quels sont les points forts de l'accompagnement du repreneur ?
	Quels sont les points faibles de l'accompagnement du repreneur ?
	Les repreneurs rencontrent-ils des difficultés durant l'accompagnement ?
	Si oui, quelles sont les difficultés que rencontrent les repreneurs ?
	Arrive-t-il au repreneur d'arrêter l'accompagnement dont il bénéficie ?
	Quelle est la cause de cet arrêt ?
	Peut-il arriver qu'un repreneur change de structure d'accompagnement ?
	Pensez-vous que les moyens dont vous disposez actuellement sont suffisants pour répondre aux besoins des repreneurs ?
Les solutions proposées	L'accompagnement au niveau des repreneurs est-il le même que pour les autres accompagnés ?
	Le processus d'accompagnement est-il le même pour chaque repreneur ?
	Quels sont les moyens mis en place pour satisfaire les besoins des repreneurs (expertise, les apports en termes de compétences, etc.) ?
	Comment vous adaptez-vous aux besoins des repreneurs ?
L'accompagnant	Comment fournir un bon accompagnement aux repreneurs ?
	Quels sont vos propres besoins (en termes de compétences) pour mieux accompagner les porteurs de projets ?
	Dans le cadre de votre métier d'accompagnant, est-ce que vous assistez à des formations ? (Formation interne ou externe ?)
Quel est votre mot de la fin ?	Quels sont les champs de compétences recherchées lors des formations ?

Annexe 2 : Questionnaire de l'étude quantitative

Questionnaire étude repreneurs accompagnés en Région Hauts-de-France

Cher(e) accompagné(e),

Vous avez participé au programme régional Chéquier STARTER.

Dans le cadre de l'amélioration continue de ce dispositif, la Région nous a chargés de recueillir de manière anonyme votre avis en tant que repreneurs sur la satisfaction générale de l'accompagnement dont vous avez bénéficié. Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire.

Nous vous prions de croire, cher(e) repreneur (se), en l'expression de nos sincères salutations. L'équipe du CEL/Hubhouse, Université du Littoral Côte d'Opale.

I. Motivations, besoins, difficultés, potentiel d'affaires et financement **Motivations, nature d'activité et mode de recherche en vue d'identifier des cédants**

1. Vous avez décidé de reprendre pour : **(Choix multiple)**
 - Être indépendant, autonome
 - Avoir le plaisir d'entreprendre, être dirigeant d'entreprise
 - Travailler dans un secteur d'activité qui vous tient à cœur
 - Investir, gagner de l'argent
 - Développer une entreprise qui existait déjà
 - Développer une entreprise dans laquelle vous étiez salarié(e)
 - Continuer à pérenniser l'entreprise familiale (Héritage)
 - Sortir du chômage, créer votre propre emploi
 - Relever un challenge/ vous lancer un défi

2. Quels sont vos objectifs dans les 5 ans à venir ? **(Choix multiple)**
 - Développer le chiffre d'affaires
 - Développer la rentabilité
 - Développer l'emploi
 - Maintenir l'activité actuelle
 - Diversifier l'activité actuelle
 - Revendre cette entreprise
 - Racheter une autre entreprise
 - Développer les aspects numériques
 - Mettre en place une démarche de développement durable

3. Quel est le secteur d'activité de l'entreprise que vous avez reprise ?
 - Débits de boissons
 - Hôtels et restaurants
 - Commerce de détail
 - Industrie/ Transport
 - Construction
 - Services aux entreprises/commerce de gros
 - Services à la personne
 - Artisanat

4. Quel était le nombre de salariés lors de la reprise ?
- 0 salarié
 - 1 à 5 salariés
 - 6 à 9 salariés
 - 10 à 49 salariés
 - 50 à 99 salariés
 - 100 salariés et plus
5. Comment avez-vous trouvé l'entreprise que vous avez reprise ?
- Par des relations professionnelles
 - Par des relations personnelles
 - Sur un site internet
 - Par l'intermédiaire d'une structure d'accompagnement sollicitée
 - Revue spécialisée
 - Recours à une prestation payante auprès d'un opérateur
 - Vous avez repris l'entreprise dans laquelle vous travailliez
 - Par une prospection directe de votre part
 - Autres à préciser
6. Quel mode de reprise avez-vous retenu ?
- Locations-gérances
 - Rachat de fonds
 - Rachat de parts
7. Combien d'entreprises avez-vous identifiées lors de la recherche pour votre reprise ?
- 0
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - + 5
8. Dans quel secteur géographique avez-vous cherché votre entreprise
- Proche de votre domicile
 - Au niveau régional
 - Au niveau national
 - Autres à préciser
9. Quelle est la durée entre la phase de recherche et le début des négociations ?
- Moins de 3 mois
 - 4 à 6 mois
 - 7 à 12 mois
 - Plus d'un an

Potentiel d'affaires et financement

10. Quel est le chiffre d'affaires annuel moyen sur les 3 dernières années d'activité de l'entreprise reprise ?
- Inférieur à 30 000€
 - Entre 30 000 et 150 000€
 - Entre 150 000€ et 500 000€
 - Entre 500 000 et 2000 000€

- Supérieur à 2000 000€
 - Ne se prononce pas
11. Quel a été votre budget prévu pour la reprise ?
- Moins de 10 000 euros
 - Entre 10 000 et 50 000 euros
 - Entre 50 000 et 100 000 euros
 - Entre 100 000 et 250 000 euros
 - Entre 250 000 et 500 000 euros
 - Entre 500 000 et 1 million d'euros
 - Plus de 1 million d'euros
12. Pour cette opération, vous avez eu recours à : **(Choix multiple)**
- Apports personnels
 - Emprunt bancaire
 - Prêt d'Honneur
 - Aides publiques (Etat, Conseil régional)
 - Crédit du cédant
 - Capital-risque, Business Angel
13. Quelle a été l'évolution de la valorisation financière de l'entreprise au cours de la phase de négociation ?
- Baisse supérieure à 20%
 - Baisse entre 10 et 20%
 - Baisse entre 1 et 10%
 - Hausse entre 1 et 10%
 - Hausse entre 10 et 20%
 - Hausse supérieure à 20%
 - Ne se prononce pas
14. Quel est votre type de clientèle ? **(Choix multiple)**
- Particuliers
 - Entreprises
 - Collectivités
 - Plateformes de mise en relation avec des particuliers
 - Plateformes de mise en relation avec des clients entreprises ou professionnels

Besoins et difficultés rencontrés lors de la reprise

15. Selon vous, quelles sont les compétences dont les repreneurs ont généralement besoin ?
- Production
 - Achat/Approvisionnement
 - Marketing-vente
 - Management
 - Finance-Comptabilité
 - Développement numérique
 - Développement durable
 - Autres à préciser
16. Quels ont été vos principaux besoins lors de la reprise d'entreprise ? **(Choix multiples)**
- Besoin financier

- Besoin de formation et de compétences
 - Besoin de techniques et de savoir-faire spécifiques au domaine de la reprise
 - Besoin d'accompagnement par des professionnels
 - Besoin de soutien des proches
 - Autres à préciser
17. Quelles sont les principales difficultés rencontrées ? **(Choix multiple)**
- Difficulté d'organisation avec le cédant
 - Difficulté de communication avec le cédant
 - Difficulté de management de l'équipe en place
 - Difficulté de mobilisation des savoir-faire existants dans l'entreprise
 - Difficulté avec les fournisseurs : négociation, approvisionnements, livraison, etc.
 - Difficulté avec les clients concernant le prix ou le produit
 - Difficulté liée aux contrats annulés
 - Difficulté liée aux retards de paiements des clients
 - Difficulté avec les banques pour l'obtention d'emprunt ou de facilités de trésorerie
 - Difficulté concernant le niveau insuffisant de votre apport personnel
 - Difficultés de paiement des loyers et charges
 - Difficulté au niveau des démarches administratives
 - Difficulté au niveau des tâches et responsabilités du dirigeant d'entreprise
 - Autres à préciser
18. Avez-vous eu l'impression que le cédant :
- A fait en sorte que tout se soit bien passé ?
 - Ne voulait pas transmettre son entreprise ?
 - A caché des informations concernant l'entreprise (au niveau salarié, client, fournisseurs, etc.) ?
 - N'a pas communiqué avec ses collaborateurs ?
 - Autres à préciser
19. Aujourd'hui, quelles sont vos attentes auprès des pouvoirs publics ? **(Choix multiple)**
- Aide à la digitalisation
 - Aide à la transition écologique
 - Bouclier au niveau des tarifs énergétiques
 - Investissements dans le matériel ou les agencements
 - Autres à préciser

II. **Accompagnement entrepreneurial**

Accompagnement du cédant et des professionnels

20. Avez-vous bénéficié d'une période de transmission de la part du cédant ?
- Oui Non
21. Si oui, combien de temps a duré cette période de transmission par le cédant ?
- Moins d'un mois
 - 1 à 3 mois
 - 3 à 6 mois
 - 6 mois à 1 an
 - Plus de 1 an

22. Êtes-vous satisfait de cette transmission de la part du cédant ? (Echelle 1 à 7)
23. Au niveau des structures, par qui avez-vous été accompagné pour votre projet ?
- Expert-comptable
 - Notaire
 - Avocat
 - Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI)
 - Chambre des Métiers et d'Artisanat (CMA)
 - Boutique de Gestion (BGE)
 - Autres (banque, agence ou cabinet spécialisé)
24. Quel est votre niveau de satisfaction de l'accompagnement dont vous avez bénéficié pour reprendre votre entreprise ? (de 1 : pas du tout satisfait à 7 tout à fait satisfait)
25. Combien de temps a duré votre accompagnement ?
- 3h
 - Entre 3h et 5h
 - Entre 6h et 9h
 - 10h et plus
26. Connaissez-vous le site starter.hautdefrance.fr ?
- Oui
 - Non
27. Connaissez-vous l'écosystème de la création/reprise d'entreprise (structures d'accompagnement et de financement sur le territoire régional, réseaux d'accompagnement et de financement tels que la BGE, CCI, CMA, France Active...)?
- Oui
 - Non
28. Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux points qui suivent : (de 1 : pas du tout satisfait à 7 tout à fait satisfait)
1. L'accueil administratif et logistique
 2. La durée de l'accompagnement
 3. Le nombre de rendez-vous
 4. La répartition des entretiens individuels/collectifs
 5. L'adaptation à vos besoins
29. Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux points qui suivent : (de 1 : pas du tout satisfait à 7 tout à fait satisfait)
1. Délais de réponse de votre conseiller ?
 2. Fréquence des contacts ?
 3. Disponibilité de votre conseiller ?
 4. Expertise de votre conseiller ?
 5. Qualité relationnelle de votre conseiller ?

Apports de l'accompagnement en termes de compétences et de gestion de la peur de l'échec

30. Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux points qui suivent : (de 1 : pas du tout satisfait à 7 tout à fait satisfait)
1. De la connaissance du réseau de partenaires disposant de ressources ou compétences clés
 2. De l'apport en termes de valeurs entrepreneuriales (leadership, prise de risque, sens des responsabilités, solidarité, esprit d'équipe...)
 3. De l'apport en termes de compétences transversales (créativité, flexibilité, capacité de communication, réseautage, résolution de problème, esprit critique, capacité d'adaptation)
 4. De l'apport en termes de compétences managériales (prise de décision, finances, marketing, mobilisation de compétences, délégation, organisation et travail d'équipe)

5. Des échanges de bonnes pratiques grâce à des événements ou ateliers
31. Au cours des derniers mois, j'ai eu peur : (Répondre de 1 : pas du tout à 7 : complètement)
1. D'investir plus d'argent dans l'entreprise
 2. De perdre tout ce que j'ai investi dans l'entreprise
 3. De manquer d'argent dans l'entreprise
 4. De n'avoir pas des revenus suffisants pour vivre
 5. Qu'un échec de mon entreprise ait des conséquences financières sur ma famille
32. Au cours des derniers mois, j'ai eu peur : (Répondre de 1 : pas du tout à 7 : complètement)
1. Que l'idée principale d'entreprise qui guide mes actions est trop difficile à mettre en œuvre
 2. De ne pas être en mesure de gérer efficacement l'entreprise
 3. De ne pas être en mesure de remplir tous les rôles que requiert ce poste d'entrepreneur
 4. De ne pas avoir les bonnes compétences pour développer le produit / service de mon entreprise
 5. Que les clients n'aient pas besoin de mes produits / services sur le marché
 6. De ma propre capacité à réussir
33. Au cours des derniers mois, j'ai eu peur : (Répondre de 1 : pas du tout à 7 : complètement)
1. De perdre la confiance des personnes qui sont importantes pour moi
 2. De ne pas pouvoir collaborer avec toutes mes parties prenantes
 3. Des attentes de mes proches envers moi
 4. Des autres qui pensent que je n'ai aucune idée de ce que je fais
 5. De perdre ma crédibilité auprès de clients réels ou potentiels
 6. Des conséquences d'impayés sur la réputation de mon entreprise

III. Identification des répondants

34. Vous êtes :
- Une femme Un homme Ne souhaite pas répondre
35. Vous avez :
- Moins de 26 ans entre 26 et 37 ans entre 38 et 49 ans 50 ans ou plus
36. Votre niveau d'études :
- BEP/CAP BAC BAC +2 et Licence Master et plus
37. Votre situation avant de reprendre l'entreprise :
- Chef d'entreprise
 Salarié de l'entreprise
 Salarié dans une autre entreprise
 Travailleur indépendant
 Etudiant
 Retraité
 Sans emploi depuis moins de 6 mois
 Sans emploi depuis plus de 6 mois
38. Si vous étiez au chômage quel était votre dernier emploi, vous étiez :
- Chef d'entreprise

- Employé
- Cadre ou profession intellectuelle supérieure
- Ouvrier
- Agent de maîtrise, contremaître, VRP
- Sans activité professionnelle (retraité, étudiant ...)
- Technicien (non cadre)

39. Aviez-vous déjà travaillé dans le secteur d'activité de l'entreprise reprise

- Oui Non

40. Si non, dans quel secteur avez-vous déjà travaillé ?

- Industrie/transport
- Commerce de détail
- Services à la personne
- Services aux entreprises/commerce de gros
- Construction
- Hôtels et restaurants
- Débits de boisson
- Artisanat

41. Comment avez-vous acquis vos connaissances en entrepreneuriat ?

- Cours en entrepreneuriat
- Expériences en création/reprise d'entreprise
- Salarié dans une PME
- Aucune connaissance en entrepreneuriat

42. Quel est le statut professionnel de vos parents ?

- Entrepreneurs Salariés Sans emplois

43. Quel est votre Département ?

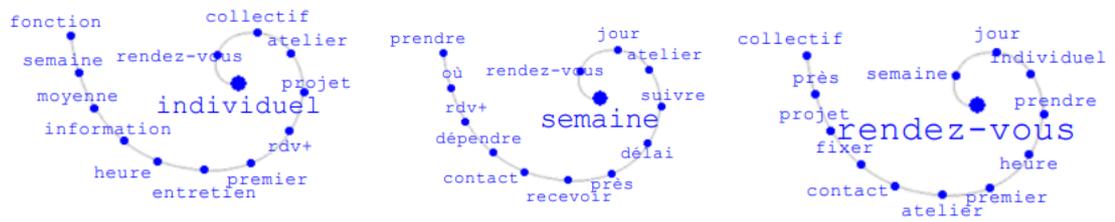
- Aisne (02)
- Nord (59)
- Oise (60)
- Pas de Calais (62)
- Somme (80)

Réseaux de formes

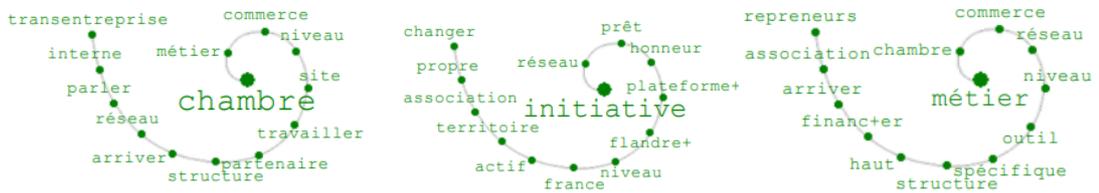
- Classe 1



- Classe 2



- Classe 3



- Classe 4



Annexe 4 : Résultats significatifs de l'analyse quantitative sous SPSS

Tableau An301 : Résultats des tests de Khi-carré entre les facteurs d'identification et les besoins en compétence

		Production	Achat/Approvisionnement
Niveau d'études	Khi-carré	2,117	8,718
	df	3	3
	Sig.	,548	,033*
Le statut professionnel de vos parents	Khi-carré	11,959	1,709
	df	2	2
	Sig.	,003*	,425
Département	Khi-carré	9,048	3,037
	df	3	3
	Sig.	,029*	,386

Les résultats sont basés sur les lignes et les colonnes non vides de chacun des sous-tables les plus internes.

*. Les statistiques Khi-carré sont significatives au niveau ,05.

Tableau An302 : Répartition des repreneurs selon les facteurs d'identification (le statut professionnel des parents, le département) et le besoin de compétences en production

		Production	
		Oui	Non
Le statut professionnel de vos parents	Entrepreneurs	52%	48%
	Salariés	34%	66%
	Sans emplois	0%	100%
Département	Aisne (02)	64%	36%
	Nord (59)	27%	73%
	Oise (60)	44%	56%
	Pas de Calais (62)	23%	77%
	Somme (80)	67%	33%

Tableau An303 : Répartition des repreneurs selon les facteurs d'identification (Niveau d'instruction) et le besoin de compétences en achat/approvisionnement

		Achat/Approvisionnement	
		Oui	Non
Niveau d'études	BEP/CAP	53%	47%
	BAC	33%	67%
	BAC +2 et Licence	36%	64%
	Master et plus	14%	86%

Tableau An04 : Résultats de l'ANOVA (Statut professionnel des parents et Compétences apportées par l'accompagnement)

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Le statut professionnel de vos parents	Intergroupes	6,612	2	3,306	2,823	0,063
	Intragroupes	160,433	137	1,171		
	Total	167,045	139			

Tableau An305 : Score moyen de compétences apportées par l'accompagnement selon le statut professionnel des parents

		N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Le statut professionnel de vos parents	Entrepreneurs	31	3,2564	0,85557	1,63	5,21
	Salariés	94	3,7105	1,15958	1	7
	Sans emplois	15	3,9649	0,97914	2,32	5,26
	Total	140	3,6372	1,09625	1	7

Tableau An306a : Résultats des tests de Khi-carré entre les Motivations, objectifs et modalités et les besoins en compétence

		Production	Achat/Approvisionnement	Marketing-vente	Management
Être indépendant, autonome	Khi-carré	4,884	,097	,096	,020
	df	1	1	1	1
	Sig.	,027*	,756	,756	,887
Sortir du chômage, créer votre propre emploi	Khi-carré	,408	,011	1,900	5,136
	df	1	1	1	1
	Sig.	,523	,917	,168	,023*
Relever un challenge/ vous lancer un défi	Khi-carré	1,038	5,284	,857	,088
	df	1	1	1	1
	Sig.	,308	,022*	,355	,767
Développer le chiffre d'affaires	Khi-carré	,451	,432	,064	2,827
	df	1	1	1	1
	Sig.	,502	,511	,800	,093
Développer la rentabilité	Khi-carré	1,095	1,302	1,479	9,550
	df	1	1	1	1
	Sig.	,295	,254	,224	,002*
Racheter une autre entreprise	Khi-carré	,009	,011	3,604	1,841
	df	1	1	1	1
	Sig.	,926	,917	,058	,175
Le secteur d'activité de l'entreprise reprise	Khi-carré	7,915	13,014	3,679	1,529
	df	4	4	4	4
	Sig.	,095	,011*	,451	,821
Comment avez-vous trouvé l'entreprise que vous avez reprise ?	Khi-carré	8,733	1,245	3,310	2,235
	df	4	4	4	4
	Sig.	,068	,871	,507	,693
Le chiffre d'affaires annuel moyen sur les 3 dernières années d'activité de l'entreprise reprise	Khi-carré	9,033	3,515	5,403	15,121
	df	4	4	4	4
	Sig.	,060	,476	,248	,004*
Emprunt bancaire	Khi-carré	,473	1,923	1,144	7,096
	df	1	1	1	1
	Sig.	,491	,166	,285	,008*
Prêt d'Honneur	Khi-carré	,361	1,756	,296	4,855
	df	1	1	1	1
	Sig.	,548	,185	,587	,028*
Aides publiques (Etat, Conseil régional)	Khi-carré	3,338	,971	5,094	,453
	df	1	1	1	1
	Sig.	,068	,324	,024*	,501
Crédit du cédant	Khi-carré	,661	,432	,001	5,055
	df	1	1	1	1
	Sig.	,416 ^b	,511 ^b	,975 ^b	,025*
L'évolution de la valorisation financière de l'entreprise au cours de la phase de négociation	Khi-carré	,123	,556	3,085	1,457
	df	1	1	1	1
	Sig.	,726	,456	,079	,227

Les résultats sont basés sur les lignes et les colonnes non vides de chacun des sous-tables les plus internes.

*. Les statistiques Khi-carré sont significatives au niveau ,05.

b. Plus de 20 % des cellules de cette sous-table ont un effectif de cellule attendu inférieur à 5. Les résultats du test Khi-carré risquent de ne pas être valides.

Tableau An307 : Résultats des tests de Khi-carré entre les Motivations, objectifs et modalités et les besoins en compétence

		Fiance- Comptabilité	Développement numérique	Développement durable
Travailler dans un secteur d'activité qui vous tient à cœur	Khi-carré	6,364	1,237	,718
	df	1	1	1
	Sig.	,012*	,266	,397
Investir, gagner de l'argent	Khi-carré	4,287	1,089	,042
	df	1	1	1
	Sig.	,038*	,297 ^b	,837 ^b
Relever un challenge/ vous lancer un défi	Khi-carré	3,916	,177	3,243
	df	1	1	1
	Sig.	,048*	,674	,072
Maintenir l'activité actuelle	Khi-carré	4,079	,052	,111
	df	1	1	1
	Sig.	,043*	,819	,739
Diversifier l'activité actuelle	Khi-carré	3,889	1,134	,130
	df	1	1	1
	Sig.	,049*	,287	,718
Racheter une autre entreprise	Khi-carré	2,952	2,681	,093
	df	1	1	1
	Sig.	,086	,102	,760 ^b
Le secteur d'activité de l'entreprise reprise	Khi-carré	9,619	2,413	4,232
	df	4	4	4
	Sig.	,047*	,660	,376
Le nombre de salariés lors de la reprise	Khi-carré	1,198	5,841	,889
	df	2	2	2
	Sig.	,549	,054	,641
Le nombre d'entreprises identifiées lors de la recherche de la reprise	Khi-carré	1,230	1,989	4,727
	df	2	2	2
	Sig.	,541	,370	,094
Le chiffre d'affaires annuel moyen sur les 3 dernières années d'activité de l'entreprise reprise	Khi-carré	8,820	,794	8,250
	df	4	4	4
	Sig.	,066	,939	,083 ^b
Le budget prévu pour la reprise	Khi-carré	10,572	1,534	5,134
	df	4	4	4
	Sig.	,032*	,821	,274 ^b
Apports personnels	Khi-carré	4,150	1,789	,051
	df	1	1	1
	Sig.	,042*	,181	,821
Emprunt bancaire	Khi-carré	6,555	,118	2,190
	df	1	1	1
	Sig.	,010*	,731	,139
Prêt d'Honneur	Khi-carré	11,345	2,636	4,503
	df	1	1	1
	Sig.	,001*	,104	,034*
Collectivités	Khi-carré	,558	4,533	1,941
	df	1	1	1
	Sig.	,455	,033*	,164

Tableau An308 : Résultats de l'ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Sortir du chômage, créer votre propre emploi	Intergruppes	3,593	1	3,593	3,033	0,084
	Intragruppes	163,453	138	1,184		
	Total	167,045	139			
Le mode de reprise retenu	Intergruppes	12,473	2	6,236	5,527	0,005
	Intragruppes	154,572	137	1,128		
	Total	167,045	139			
La durée entre la phase de recherche et le début des négociations	Intergruppes	13,765	3	4,588	4,071	0,008
	Intragruppes	153,28	136	1,127		
	Total	167,045	139			
Le chiffre d'affaires annuel moyen sur les 3 dernières années d'activité de l'entreprise reprise	Intergruppes	10,476	4	2,619	2,258	0,066
	Intragruppes	156,57	135	1,16		
	Total	167,045	139			
Apports personnels	Intergruppes	5,259	1	5,259	4,486	0,036
	Intragruppes	161,787	138	1,172		
	Total	167,045	139			
Aides publiques (Etat, Conseil régional)	Intergruppes	4,759	1	4,759	4,047	0,046
	Intragruppes	162,286	138	1,176		
	Total	167,045	139			
Entreprises	Intergruppes	6,278	1	6,278	5,389	0,022
	Intragruppes	160,768	138	1,165		
	Total	167,045	139			

Tableau An309 : Score moyen de compétences apporté par l'accompagnement selon les motivations, objectifs et modalités de reprise

		N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Sortir du chômage, créer votre propre emploi	oui	17	4,07	0,927	3	6
	Non	123	3,58	1,108	1	7
	Total	140	3,64	1,096	1	7
Le mode de reprise retenu	Locations-gérances	24	4,29	1,309	1	7
	Rachat de fonds	85	3,49	0,996	2	6
	Rachat de fonds	31	3,54	1,03	2	6
	Total	140	3,64	1,096	1	7
La durée entre la phase de recherche et le début des négociations	Moins de 3 mois	64	3,49	1,176	1	7
	4 à 6 mois	39	3,43	0,867	2	5
	7 à 12 mois	25	3,95	1,005	2	6
	Plus d'un an	12	4,46	1,101	3	6
	Total	140	3,64	1,096	1	7
Le chiffre d'affaires annuel moyen sur les 3 dernières années d'activité de l'entreprise reprise	Inférieur à 30 000€	24	4,05	1,215	2	7
	Entre 30 000 et 150 000€	36	3,86	1,022	2	6
	Entre 150 000€ et 500 000€	46	3,37	0,976	1	5
	Esupérieur ou égal à 500 000 €	20	3,38	0,834	2	5
	Ne se prononce pas	14	3,61	1,519	2	6
	Total	140	3,64	1,096	1	7
Apports personnels	oui	99	3,51	1	2	6
	Non	41	3,94	1,263	1	7

		N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
	Total	140	3,64	1,096	1	7
Aides publiques (Etat, Conseil régional)	oui	19	4,1	1,042	2	6
	Non	121	3,56	1,091	1	7
	Total	140	3,64	1,096	1	7
Entreprises	oui	71	3,43	1,098	1	6
	Non	69	3,85	1,06	2	7
	Total	140	3,64	1,096	1	7

Tableau An310 : Résultats des tests de Khi-carré entre Accompagnement et les besoins en compétence

		Achat/Approvisionnement	Fiance-Comptabilité	Développement numérique
Combien de temps a duré votre accompagnement ?	Khi-carré	1,261	7,349	2,810
	df	3	3	3
	Sig.	,738	,062	,422
Connaissez-vous le site starter.hautdefrance.fr ?	Khi-carré	4,161	4,055	3,739
	df	1	1	1
	Sig.	,041*	,044*	,053
Connaissez-vous l'écosystème de la création/reprise d'entreprise?	Khi-carré	,130	2,762	,278
	df	1	1	1
	Sig.	,718	,097	,598

Les résultats sont basés sur les lignes et les colonnes non vides de chacun des sous-tables les plus internes.

*. Les statistiques Khi-carré sont significatives au niveau ,05.

Tableau An311 : Résultats de l'ANOVA (Q25,26 et 27) et compétences apportées par l'accompagnement

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Connaissez-vous l'écosystème de la création/reprise d'entreprise (structures d'accompagnement et de financement sur le territoire régional, réseaux d'accompagnement et de financement tels que la BGE, CCI, CMA, France Active...)?	Intergruppes	5,624	1	5,624	4,808	0,03
	Intragruppes	161,422	138	1,17		
	Total	167,045	139			

Tableau An312 : Score moyen de compétences apportées par l'accompagnement selon la connaissance ou non de l'écosystème de création/reprise d'entreprise.

		N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Connaissez-vous l'écosystème de la création/reprise d'entreprise (structures d'accompagnement et de financement sur le territoire régional, réseaux d'accompagnement et de financement tels que la BGE, CCI, CMA, France Active...)?	Oui	99	3,51	1,005	2	7
	Non	41	3,95	1,249	1	6
	Total	140	3,64	1,096	1	7

Tableau An313 : Résultats de l'ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Production	Intergruppes	3,952	1	3,952	3,344	0,07
	Intragruppes	163,093	138	1,182		
	Total	167,045	139			

Tableau An314 : Score moyen de compétences apportées par l'accompagnement selon les besoins en compétence en production

		N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Production	Oui	48	3,4	1,155	1	7

	Non	92	3,76	1,05	2	6
	Total	140	3,64	1,096	1	7

Tableau An315 : Résultats de l'ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Avoir le plaisir d'entreprendre, être dirigeant d'entreprise	Intergruppes	5,858	1	5,858	3,062	0,082
	Intragruppes	264,033	138	1,913		
	Total	269,891	139			
Développer une entreprise qui existait déjà	Intergruppes	6,078	1	6,078	3,18	0,077
	Intragruppes	263,812	138	1,912		
	Total	269,891	139			
Développer une entreprise dans laquelle vous étiez salarié(e)	Intergruppes	6,565	1	6,565	3,44	0,066
	Intragruppes	263,326	138	1,908		
	Total	269,891	139			
Le mode de reprise retenu	Intergruppes	17,083	2	8,542	4,629	0,011
	Intragruppes	252,807	137	1,845		
	Total	269,891	139			
La durée entre la phase de recherche et le début des négociations	Intergruppes	19,069	3	6,356	3,446	0,019
	Intragruppes	250,822	136	1,844		
	Total	269,891	139			
Le chiffre d'affaires annuel moyen sur les 3 dernières années d'activité de l'entreprise reprise	Intergruppes	17,62	4	4,405	2,357	0,057
	Intragruppes	252,27	135	1,869		
	Total	269,891	139			
Apports personnels	Intergruppes	7,696	1	7,696	4,051	0,046
	Intragruppes	262,194	138	1,9		
	Total	269,891	139			
Entreprises	Intergruppes	8,148	1	8,148	4,296	0,04
	Intragruppes	261,743	138	1,897		
	Total	269,891	139			
Plateformes de mise en relation avec des particuliers	Intergruppes	6,515	1	6,515	3,414	0,067
	Intragruppes	263,375	138	1,909		
	Total	269,891	139			

Tableau An316 : Score moyen de peur de l'échec

		N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Avoir le plaisir d'entreprendre, être dirigeant d'entreprise	Oui	57	3,1911	1,15771	1	6,16
	Non	83	3,6075	1,51809	1	7
	Total	140	3,438	1,39343	1	7
Développer une entreprise qui existait déjà	Oui	27	3,0117	1,42318	1	6
	Non	113	3,5398	1,37305	1	7
	Total	140	3,438	1,39343	1	7
Développer une entreprise dans laquelle vous étiez salarié(e)	Oui	13	2,7611	1,4875	1	5,42
	Non	127	3,5073	1,37082	1	7
	Total	140	3,438	1,39343	1	7
Le mode de reprise retenu	Locations-gérances	24	4,1996	1,6485	1	7
	Rachat de fonds	85	3,3102	1,2009	1	6,95
	Rachat de fonds	31	3,1986	1,51835	1	6

		N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
	Total	140	3,438	1,39343	1	7
La durée entre la phase de recherche et le début des négociations	Moins de 3 mois	64	3,1908	1,50321	1	7
	4 à 6 mois	39	3,2726	1,08314	1	5,42
	7 à 12 mois	25	3,9453	1,28575	1	6
	Plus d'un an	12	4,2368	1,48348	2,42	7
	Total	140	3,438	1,39343	1	7
Le chiffre d'affaires annuel moyen sur les 3 dernières années d'activité de l'entreprise reprise	Inférieur à 30 000€	24	3,9189	1,36771	1,21	7
	Entre 30 000 et 150 000€	36	3,7237	1,42971	1	6,95
	Entre 150 000€ et 500 000€	46	3,0744	1,24324	1	5,37
	supérieur ou égal à 500 000 €	20	3,0711	1,1945	1	5,26
	Ne se prononce pas	14	3,5977	1,77676	1	7
	Total	140	3,438	1,39343	1	7
Apports personnels	Oui	99	3,2871	1,29974	1	6,95
	Non	41	3,8023	1,55436	1	7
	Total	140	3,438	1,39343	1	7
Entreprises	Oui	71	3,2001	1,32874	1	6,16
	Non	69	3,6827	1,42537	1	7
	Total	140	3,438	1,39343	1	7
Plateformes de mise en relation avec des particuliers	Oui	10	4,2158	1,46582	1	6,16
	Non	130	3,3781	1,37541	1	7
	Total	140	3,438	1,39343	1	7

Tableau An317 : Résultats de l'ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Connaissez-vous l'écosystème de la création/reprise d'entreprise (structures d'accompagnement et de financement sur le territoire régional, réseaux d'accompagnement et de financement tels que la BGE, CCI, CMA, France Active...)?	Intergruppes	11,692	1	11,692	6,249	0,014
	Intragruppes	258,199	138	1,871		
	Total	269,891	139			

Tableau An318 : Score moyen de peur de l'échec

		N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Connaissez-vous l'écosystème de la création/reprise d'entreprise (structures d'accompagnement et de financement sur le territoire régional, réseaux d'accompagnement et de financement tels que la BGE, CCI, CMA, France Active...)?	Oui	99	3,252	1,34518	1	7
	Non	41	3,887	1,42186	1	7

Tableau An319 : coefficients de corrélation entre la peur de l'échec et le niveau de satisfaction de l'accompagnement

Corrélation	1	-,175*		1	-,272**
Sig. (bilatérale)			0,039	.	0,001
N	140		140	140	140
Corrélation	-,175*		1	-,272**	1
Sig. (bilatérale)		0,039		0,001	.
N		140		140	140