



11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Reprenre une entreprise par contrainte : difficultés et opportunités

Bérangère DESCHAMPS, Université Grenoble Alpes/Laboratoire CERAG Grenoble (France)
Christel TESSIER DARGENT, Université Grenoble Alpes/Laboratoire CERAG Grenoble (France)

Résumé

L'entrepreneuriat est au cœur des préoccupations de nos sociétés, en tant que pourvoyeur d'emploi, d'innovation et moteur de croissance. Cependant, parfois, la création ou la reprise d'entreprises peuvent être subies. Cet article vise à étudier la reprise d'entreprise par contrainte, qu'elle relève de la pression familiale ou qu'elle soit d'ordre économique, en croisant les champs de recherche du transfert d'entreprise et de l'entrepreneuriat de nécessité. A partir d'une étude exploratoire menée auprès de 6 cas de repreneurs par nécessité et d'une structure d'accompagnement, la contribution décrit les spécificités individuelles, organisationnelles, de processus et de contexte, liées à ce type de reprise d'entreprise. Les premiers résultats tendent à montrer que les repreneurs d'entreprise par contrainte sont un profil particulier et contrasté, qui impacte dans une certaine mesure négativement le développement de l'entreprise.

Mots clés : reprise d'entreprise, repreneur contraint, entrepreneur par nécessité, étude de cas.

Introduction

L'entrepreneuriat est au cœur des préoccupations de nos sociétés, en tant que pourvoyeur d'emploi, d'innovation et moteur de croissance (Leceta, Renda, Könnölä, Simonelli, 2017). La réalité est cependant plus nuancée, en termes d'impacts économiques, sociaux et individuels de l'entrepreneuriat. En effet, si la création ou la reprise d'une entreprise peuvent être choisies, ces modes d'accès à l'entrepreneuriat (et par ricochet à l'emploi) sont parfois subis (Shane, 2009 ; Jacquemin, Germain, Goxe, Janssen, Lebègue et Schmitt, 2017), avec des conséquences globalement négatives. Sur ce point, la littérature décrit des entrepreneurs « *poussés à l'entrepreneuriat parce qu'ils n'ont pas de meilleure alternative d'emploi* » (Reynolds, Camp, Bygrave, Autio et Hay, 2001). Ils ont épuisé toutes les possibilités de trouver un travail pour acquérir des revenus et subissent, plus qu'ils ne le désirent, l'entrepreneuriat. La réalité de terrain renvoie donc à une dichotomie ancienne « push/pull » expliquant la motivation à entreprendre (Shapiro et Sokol, 1982) ; dichotomie reprise par le Global Entrepreneurship Monitor¹ (Reynolds et *al.*, 2001) dans les termes de « nécessité / opportunité ».

L'entrepreneuriat par nécessité s'explique par plusieurs types de ressorts push : la survie (Serviere, 2010), l'insatisfaction au travail (Kantola, 2013), la discrimination à l'emploi (Girard, 2007 ; Nakara, Fayolle, 2013), la sous-traitance forcée (Beucage et Bellemare, 2007), la reprise contrainte d'entreprise (Tessier et Fayolle, 2016 ; Giacomini, Guyot, Janssen, Lohest, 2007 ; Bholra, Verheul, Thurik, Grilo, 2006). En France, l'entrepreneuriat par nécessité concerne 20,6 % de la population des entrepreneurs / repreneurs (rapport GEM, 2018). Son impact est jugé plutôt négatif sur le développement économique (Acs, 2006 ; Wennekers et *al.*, 2005), notamment en termes de création d'emplois (Hessel, Van Gelderen et Thurik, 2008 ; Block et Wagner, 2010). Les pouvoirs publics l'utilisent pourtant comme outil de résorption du chômage et d'inclusion auprès de publics fragilisés et marginalisés, à savoir les femmes, les seniors, les migrants et les personnes au chômage.

La catégorie des repreneurs par nécessité ne fait à ce jour l'objet d'aucune étude approfondie, ni dans le champ du transfert d'entreprise (Deschamps, 2018), ni dans celui de l'entrepreneuriat de nécessité. La reprise d'entreprise, par une personne physique, représente pourtant un enjeu majeur en termes économique, social et de maintien d'activité sur le territoire (Deschamps et

¹ <http://gemconsortium.org>

Paturel, 2009). En France, l'âge du dirigeant justifierait la transmission de 185 000 entreprises (dont 170 000 TPE) par an, mais seules 60 000 entreprises sont mises sur le marché chaque année (rapport Dombre-Coste, 2015). Le rapport au Sénat (2017) fournit cinq obstacles majeurs à la reprise d'entreprise : information insuffisante tant pour les cédants que pour les repreneurs potentiels ; manque de préparation dans le processus de transmission des entreprises ; difficultés de financement ; cadre fiscal et économique inadapté ; insuffisance de l'accompagnement de la reprise interne par les salariés.

Les deux thématiques de recherche (entrepreneuriat de nécessité et transfert d'entreprise) sont donc porteuses d'enjeux politiques et économiques forts. Même si les statistiques concernant les reprises d'entreprises ne sont pas fiables (rapport au Sénat, 2017), on sait que seules 2,7 % des TPE et 7,3 % des PME/ETI sont transmises chaque année (rapport Dombre-Coste, 2015). Ces taux sont à un niveau insuffisant dans certains secteurs pour assurer le renouvellement des capacités de production et maintenir une activité dans des territoires fragiles. Or, globalement, le taux de réussite d'une reprise d'entreprise est supérieur aux autres voies entrepreneuriales (rapport Dombre-Coste, 2015). Il semble donc exister un potentiel de reprises d'entreprise non exploité. L'objet de cet article consiste à identifier et comprendre, par une étude empirique et dans une perspective situationnelle, les repreneurs contraints². Plus précisément, nous cherchons à répondre aux questions suivantes : qui sont-ils ? quelles sont les raisons qui les poussent vers la reprise d'entreprise ? quelles sont les caractéristiques individuelles, organisationnelles, d'environnement et de processus de la dialogique repreneur/projet contraint ?

Cette communication est organisée en quatre parties : la revue de littérature s'attache à décrire l'entrepreneuriat de nécessité et à repérer les écrits évoquant le transfert d'entreprise contraint. Nous présentons ensuite notre méthodologie qualitative exploratoire reposant sur six cas de repreneurs contraints, et une structure d'accompagnement. Nos résultats permettent de comprendre ces repreneurs contraints en termes de profils et motivations individuelles, mais aussi de spécificités de leur processus de reprise, de contexte et d'organisation. La discussion a pour objectif de montrer que ces repreneurs représentent des situations à part dans l'entrepreneuriat de nécessité, tout comme ils sont des cas atypiques de reprise d'entreprise.

² Le terme « contraint » est utilisé par Tessier et Fayolle (2016) pour qualifier le repreneuriat dans ce champ de l'entrepreneuriat de nécessité.

1. Revue de la littérature

Deux champs de recherche sont explorés : l'entrepreneuriat de nécessité et le transfert d'entreprise contraint.

1.1 Caractéristiques de l'entrepreneuriat de nécessité

La littérature sur l'entrepreneuriat de nécessité s'est particulièrement développée ces dix dernières années³. Elle est issue d'un courant décrivant les facteurs de pression et d'attraction, « push/pull » à la création ou reprise d'entreprise. Oxenfeldt (1943) décrit déjà les facteurs push liés à l'environnement, tels le chômage, ou à la personnalité, comme motivant la création d'entreprise. Shapero (1975) observe que la plupart des entrepreneurs ont subi un « accident » dans leur vie personnelle et professionnelle : licenciement, insatisfaction au travail, divorce, deuil, maladie, créant chez l'individu ce « *déplacement* » qui le conduit à entreprendre. Cette notion de déplacement ouvre la porte à une vision non plus uniquement fonctionnelle, mais contingente, de l'entrepreneur. Ces différents facteurs push ont été largement décrits (Shapero et Sokol, 1982 ; Amit et Mueller, 1995) et synthétisés par Bellanca et Colot (2014). La littérature s'accorde à dire que ces facteurs ne sont pas exclusifs des facteurs pull chez un individu (Tervo et Nittykangas, 1994). Ils évoluent également au cours du temps (Williams et Williams, 2001). Les entrepreneurs par nécessité possèdent certaines caractéristiques, en termes d'individus, de processus et d'organisations créées, sur lesquelles les recherches sont relativement unanimes. En termes individuels, ils sont plus âgés, moins éduqués ; ce sont souvent des femmes (Amit et Muller, 1995 ; Block et Wagner, 2010 ; Fossen et Büttner, 2013). Ils ont un faible capital humain, très peu de ressources financières, peu de réseaux, pas de compétences entrepreneuriales, ni de soutien familial, et aucune motivation de départ (van der Zwan et *al.*, 2016). Ils ont une plus grande aversion aux risques, davantage de doutes et également davantage besoin d'un accompagnement, que les entrepreneurs par opportunité (Singh et Denoble, 2003 ; Block et *al.*, 2010). Ils espèrent retrouver un statut de salarié : le degré de réticence à devenir ou rester entrepreneur est très élevé et ils éprouvent peu de satisfaction (Block et Wagner, 2010). Le besoin d'autonomie et de réalisation, le contrôle interne, la propension à prendre des risques et l'auto-efficacité sont faibles (Yanniv et Brock, 2012).

³ L'étude de la littérature internationale indique qu'avant 2000, dix articles ont été publiés sur le thème de l'entrepreneuriat de nécessité dans des revues de gestion classées A et B par le HCERES (Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur), contre quarante-cinq articles publiés entre 2000 et 2014 et pas moins de vingt-cinq supplémentaires de 2015 à 2018 .

Les organisations créées par les entrepreneurs/repreneurs par nécessité se développent moins et sont moins pérennes que les entreprises créées par opportunité (Block et Wagner, 2010 ; van der Zwan and *al.*, 2016) : ces entrepreneurs développent rarement des activités dans un secteur où ils bénéficient d'une expérience, contrairement aux entrepreneurs par opportunité. Les entreprises créées sont de petite taille, subissant une forte concurrence des entreprises plus grandes et expérimentées. Les entrepreneurs par nécessité choisissent des marchés aux barrières à l'entrée faible, donc très compétitifs, comme les services à la personne ou le secteur informel, réclamant moins d'investissements et plus immédiatement accessibles (Niitykangas, Littunen et Kinnunen, 1998 ; Giacomini and *al.*, 2007). Les entrepreneurs par nécessité semblent créer moins d'emplois et échouer plus largement que les entrepreneurs par opportunité (Hessel et *al.*, 2008 ; Block et Wagner, 2010 ; Kautonen et Palmroos, 2010).

Les externalités positives créées, en termes d'emploi et d'innovations économiquement profitables, sont très réduites (Vivarelli, 2013). Les entrepreneurs par opportunité expriment des ambitions plus importantes concernant leur contribution à l'économie, en termes de création d'emplois, d'exportation et d'exploitation des niches de marché. (Acs et Varga, 2005 ; Van der Zwan et Hessels, 2013). Les méfaits individuels et sociaux de cette forme d'entrepreneuriat à la marge sont soulignés par certains (Shane, 2009 ; Levratto et Serverin, 2012 ; Abdelnour et Lambert, 2014). Les organisations créées sont aussi le signe d'une hybridité nouvelle des structures, fruit de la précarisation du marché du travail, avec la porosité des frontières entre les différents états représentés par l'emploi, le chômage et l'inactivité (Grüner, 2010 ; Levratto et Serverin, 2012).

Kodithuwakku et Rosa (2002) démontrent que les processus entrepreneuriaux sont déterminants dans la réussite des entrepreneurs par nécessité. Ceux qui développent leur organisation ne sont pas plus innovants ou ne détectent pas mieux les opportunités d'affaires : ils sont plus créatifs et opiniâtres pour mobiliser des ressources, exploitent mieux leur réseau social pour accumuler du capital, et possèdent de bonnes capacités de gestion.

En termes d'environnement, ces entrepreneurs/repreneurs par nécessité évoluent souvent dans un contexte extrêmement difficile : corruption élevée, en particulier dans les pays en voie de développement (Mitchell et Campbell, 2009 ; Harbi et Anderson, 2010) ; fort taux de chômage ; faibles infrastructures ; absence de filet social sécuritaire, tels retraite et assurance chômage

(Acs, 2006). Les changements structurels du marché du travail jouent également un rôle prépondérant sur l'accroissement de la création par nécessité, via la précarisation, la sous-traitance et la dérégulation (Grüner, 2010 ; Levratto et Serverin, 2012). Surtout, les politiques publiques push, réduisant les allocations chômage, obligeant à prendre des emplois, mêmes précaires ou mal rémunérés, sont des facteurs forts contribuant à l'augmentation du nombre d'entrepreneurs par nécessité (Henrekson, 2005 ; Tessier Dargent, 2015).

1.2. Transfert d'entreprise contraint

Parmi les cas qu'ils ont mobilisés dans leur thèse, Bruyat (1993) évoque un cas de reprise contrainte pour un salarié et un cas de reprise d'une autre entreprise par un membre de la famille, après son éviction de la succession familiale ; Deschamps (2000) décrit le cas d'un employé qui reprend l'entreprise de son patron pour éviter sa fermeture et donc la perte de son emploi, ainsi que celle de 10 salariés ; Tessier Dargent (2015) mentionne un repreneur contraint de reprendre l'entreprise familiale, dont il était salarié, au décès de son père.

En dehors des repreneurs salariés, la littérature s'attarde davantage sur les cas de successeurs contraints, c'est-à-dire les situations où les enfants se sentent obligés de prendre la suite de leurs parents dans l'entreprise familiale ; ce que Bholia et *al.* (2006) nomment entrepreneuriat de tradition. Pour répondre à la pression familiale et perpétuer la tradition, par attachement également, ces individus reprennent l'entreprise de leurs parents. Ils sont conditionnés pour prendre leur suite et se sentent obligés de le faire quand le moment se présente (Birley, 1986). Par engagement moral, il est impossible pour eux de décevoir leurs parents (Ward et Aronoff, 1990).

Des héritiers dont la succession a été planifiée reprennent donc par contrainte, que nous qualifierons de « morale ». Cependant, les héritiers peuvent également assurer la suite de leurs parents dans l'entreprise familiale, pour les mêmes raisons, alors que la succession n'a pas été planifiée, voire jamais envisagée avec ces protagonistes (Chalus-Sauvannet, Deschamps et Cisneros, 2015). Ainsi, les successeurs désignés dans l'urgence, après le décès d'un parent par exemple, peuvent avoir été éloignés de l'entreprise familiale. Même s'ils bénéficient parfois d'une culture entrepreneuriale familiale forte (Handler, 1990 ; Lansberg, 1988), d'un contexte financier favorable (Bagby, 2004), d'une entreprise viable et du soutien des proches (Cadioux, 2004), leurs compétences et appétences sont parfois très éloignées de la gestion d'une entreprise (Deschamps, 2000 ; Bruyat, 2001).

Constandinidis et Nelson (2009) et Gatewood, Carter, Brush, Greene et Hart (2003) évoquent le cas des femmes, qui reprennent de manière contrainte l'entreprise familiale, suite à un événement imprévu (décès du père, du conjoint, refus du membre de la famille pressenti), sans y être préparées. Elles font face à d'importantes difficultés de gestion et de légitimité vis-à-vis des parties prenantes, tout en apparaissant tout à coup comme la solution de dernier recours pour « sauver » l'entreprise familiale (Constandinidis et Nelson, 2009). Tessier Dargent et Fayolle (2016) soulignent que ces repreneurs par nécessité se voient imposer l'entrepreneuriat, sans y être réellement préparés ou le souhaiter. Ils bénéficient le plus souvent de conditions favorables, mais les motivations et les compétences font défaut, représentant un fardeau de longues années durant.

La vision et la position de ces repreneurs contraints, par eux-mêmes et par les autres, peuvent être « évolutives », quand ils prennent la mesure des opportunités : aider la famille, bénéficier d'horaires flexibles et éprouver une plus grande satisfaction professionnelle (Dumas, 1992 ; Vera et Dean, 2005).

Selon la classification proposée par Deschamps (2018), ces catégories de repreneurs contraints correspondent finalement à toutes les typologies de repreneurs : internes - familiaux ou salariés-, mais aussi externes, en tant que personnes physiques. Thévenet (1992) considère que les repreneurs internes, en particulier, portent en eux les éléments de succès dans la reprise d'une entreprise : *« l'héritier ou le salarié sont tous les deux dans une position relativement similaire : ils connaissent la structure, l'environnement géographique et le métier et sont en retour connus par le milieu et davantage légitimes. Si le fait de déjà appréhender l'organisation à reprendre ne rend pas l'opération exempte de difficultés (le savoir-faire n'est pas, par exemple, forcément héréditaire), ces dernières sont bien plus importantes dans le cadre d'une transmission à une tierce personne ».*

Notre revue de littérature met donc en évidence un paradoxe entre ces catégories de repreneurs a priori considérées comme idéales et le malaise que ces repreneurs ressentent.

2. Approche méthodologique

Les recherches sur l'entrepreneuriat de nécessité étant encore émergentes, et celles sur ce profil spécifique des repreneurs contraints quasiment inexistantes, nous avons opté pour une

recherche qualitative à caractère exploratoire. Cette approche est appropriée lorsque « *tous les aspects ne peuvent pas être capturés par l'intermédiaire d'une approche normalisée quantitative à ce stade du développement du sujet de recherche* » (Ettl et Welter, 2010).

2.1. Recueil des données

Nous avons interrogé 6 repreneurs par nécessité et 1 structure d'accompagnement. La collecte de données a été effectuée par entretiens individuels semi-directifs, d'une durée moyenne d'une heure, en face à face ou par téléphone. L'entretien est un outil performant pour disposer d'informations approfondies (Liberman-Yaconi, Hooper et Hutchings, 2010), permettant d'explorer des questions complexes, sensibles, personnelles (Orhan et Scott, 2001) comme le fait d'être contraint à reprendre une entreprise. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement.

Le nombre de repreneurs identifié est adapté à notre objectif de recherche, à savoir étudier pour la première fois les repreneurs contraints. Dans ce type de recherche, il ne s'agit pas de définir un nombre optimal d'entretiens, mais la valeur ajoutée de chacun (Yin, 1994). Nous cherchons ici à identifier et comprendre ce qui caractérise les repreneurs contraints dans leurs décisions de reprendre, mais aussi dans la reprise en elle-même. Nous étudions donc l'ensemble du processus de ce type particulier de repreneur. Le guide d'entretien (annexe 1) est découpé de manière à approfondir les caractéristiques du repreneur contraint, celles de l'entreprise reprise, le processus suivi par ce type de repreneur avec un focus sur les caractéristiques de la contrainte, et enfin le contexte dans lequel s'est déroulée la reprise.

Le choix des repreneurs contraints s'est effectué selon la définition croisée d'un entrepreneur par nécessité de Reynolds et *al.* (2001) et d'un repreneur de Deschamps (2018). Les repreneurs ont été identifiés au préalable par des experts intermédiaires. En particulier, nous avons interviewé un cadre, dirigeant depuis 27 ans une structure qui accompagne sur mesure et réalise du soutien psychologique auprès de repreneurs ; quinquagénaires pour la plupart, diplômés, ayant eu des parcours professionnels dans des grands groupes et qu'il qualifie de contraints. Nous n'avons retenu que des repreneurs contraints, correspondant à la catégorie push : l'intention entrepreneuriale a été conduite sous la contrainte et la reprise d'entreprise n'avait jamais été envisagée. Nous avons également cherché la plus grande diversité possible en termes d'âge, sexe, situation familiale, secteur d'activités, taille et statut d'entreprise (Cf. tableau 1).

Tableau 1 : éléments descriptifs des repreneurs étudiés, au moment de la prise de décision de reprendre

Année reprise	Profil de l'entreprise	Profil du repreneur	Formation du repreneur	Situation du repreneur
1978	Réparation automobile Gérant, 1 salarié, 1 apprenti CA 10 000 € Aix les bains	M., homme, 34 ans, fils cadet du gérant Repreneur interne familial	CAP Tourneur fraiseur	Marié, 1 enfant Salarié du garage de son père
2017	Chaudronnerie Gérant, 12 salariés CA 2 millions € Sassenage	S., femme, 41 ans, fille du gérant Repreneur interne familial	BTS Action Commerciale	Mariée un enfant Salariée de l'entreprise de son père
1999	Miroiterie Gérant, 1 salarié CA 100 000 € Saint Martin d'Hères	E., femme, 19 ans, fille du client du gérant Repreneur externe	BTS Technico- commercial génie électrique et mécanique	Célibataire sans enfant Etudiante
1997	Bureau d'études Bâtiment Gérant, 10 salariés CA : NC Montmélian	MM., homme, 45 ans, associé minoritaire du gérant Repreneur interne salarié	BTS Technicien en bâtiment	Salarié associé minoritaire de l'entreprise
2014	Ingénierie électrique, co-dirigeante, 50 salariés dans 5 pays, CA 1.2 millions euros Meylan	D. femme, 31 ans, fille cadette du dirigeant Repreneur interne familial	Bac+5 Gestion	Mariée, 2 enfants, salariée de l'entreprise
2010	Librairie papeterie, Gérant CA non communiqué Grenoble	G., homme, 45 ans, Repreneur externe	BTS	Marié, 2 enfants, licencié économique en fin de droits

Nous constatons que les repreneurs interrogés sont aussi bien des hommes que des femmes, d'âges variés, repreneurs internes à l'entreprise, salariés ou membres de la famille, ou encore externes, avec des niveaux d'études différents, dans des secteurs d'activités divers. Le panel est donc extrêmement complet et hétérogène, même si l'observatoire du CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires) indique que les femmes représentent seulement 7 % des repreneurs d'entreprise, et que l'âge moyen est de 48 ans (rapport CRA Cédants & Repreneurs d'Affaires 2017).

2.2. Analyse et traitement des données

Nous avons procédé à une analyse de contenu manuelle permettant un codage thématique et un ordonnancement en unités d'analyse et de sens (Allard-Poesi et al., 1999 ; Bardin, 2001). Nous nous basons sur le cadre d'analyse de Gartner (1985) pour opérer un traitement des données à partir des quatre thématiques suivantes : l'individu-repreneur, les processus, l'organisation reprise et l'environnement. En effet, Gartner (1985) propose de changer l'angle d'observation

de l'entrepreneur, réduit jusque-là aux traits de l'individu, car le phénomène de la création/reprise d'entreprise est complexe et multidimensionnel : l'entrepreneur n'est pas une « homo entrepreneurial » homogène : chaque firme créée/reprise est unique, les processus varient eux-mêmes grandement, et les environnements diffèrent. Gartner (1985), dans ce contexte polymorphe, propose donc un cadre d'analyse permettant de conceptualiser les variations et la complexité des aventures entrepreneuriales/repreneuriales, afin d'en tirer des résultats significatifs et opérationnels. Selon cet auteur, les règles générales, théories et modèles de recherche ne peuvent se construire qu'à partir d'une observation attentive, d'une description précise de réalités contrastées.

3. Résultats

Nous décrivons donc les résultats selon les caractéristiques de Gartner (1985) présentées plus haut.

3.1. Individu

3.1.1. Caractéristiques des repreneurs contraints

Sur les 6 individus interrogés, aux profils hétérogènes, on note 4 membres de la famille repreneurs internes poussés par tradition familiale, 1 salarié repreneur interne, poussé par une nécessité économique et de contexte, et 1 repreneur externe, par nécessité économique, de survie. Le tableau 2 décrit les situations de ces repreneurs contraints et l'issue de leur reprise.

Tableau 2 : caractéristiques des repreneurs étudiés, au moment de la phase de prise de décision

Repreneur	Situation du repreneur	Facteurs PUSH	Issue
A., repreneur interne, salarié	Marié, 1 enfant Salarié du garage de son père	Exigence familiale, insatisfaction au travail salarié, nécessité économique/contextuelle	Après 15 ans de développement timide et une satisfaction faible, revente à une franchise dont il devient salarié jusqu'à sa retraite.
B., successeur interne familial, salarié de l'entreprise	Mariée un enfant Salariée de l'entreprise de son père	Nécessité économique/contextuelle ; Tradition familiale à continuer	L'entreprise connaît un beau développement ces deux dernières années. Souhait de s'agrandir, de créer de nouveaux emplois, et de céder la main sous 10 ans.
C, repreneur externe, fille du client du gérant	Célibataire sans enfant Etudiante	Exigence familiale	L'entreprise connaît un beau développement. Souhait de déléguer pour se consacrer à d'autres activités comme l'enseignement.

D., repreneur interne, salarié	Salarié associé minoritaire de l'entreprise	Nécessité économique/contextuelle	L'entreprise est en réorganisation et profite d'une reprise économique. Souhait de finaliser la reprise
E., successeur interne familial, salariée de l'entreprise	Mariée, 2 enfants, salariée de l'entreprise	Exigence familiale	En 5 ans de cohabitation à la tête de l'entreprise avec son père, D. tente de pérenniser, moderniser et structurer la structure. Elle a créé une TPE en parallèle, qu'elle dirige seule.
F., repreneur externe	Marié, 2 enfants, licencié économique en fin de droits	Nécessité économique, chômage et impossibilité de retrouver un emploi	Après 5 ans de stagnation de l'entreprise et aucune satisfaction, souhait de retrouver un emploi salarié

Le niveau d'expérience entrepreneuriale, managériale et dans le secteur d'activités de la reprise varie lui aussi, mais les repreneurs internes ont une connaissance du secteur plus ou moins approfondie, tandis que le repreneur externe n'en a aucune maîtrise. Ainsi, C. dira : « fille de vitrier, j'ai baigné dans le verre, je sais le découper, mon père m'emmenait sur les chantiers ». A. travaillait depuis 16 ans au garage, quand il a été contraint de le reprendre au décès de son père et S. a été 12 ans assistante de direction dans l'entreprise familiale avant d'en prendre la direction. Par contre, F. se dit « candide » : même s'il a fait un « stage chez les diffuseurs de presse, c'est difficile de poser les bonnes questions sur un milieu pas connu ». Être repreneur externe est donc plus complexe. La structure d'accompagnement interrogée estime cependant que « l'œil neuf de repreneurs externes qui ne connaissent pas le secteur est souvent une bonne chose ». Tous, internes et externes, ont cependant connu des doutes au moment de la reprise, liés à leur manque d'expertise technique et/ou managériale, à la nécessité de « faire sa place de patron », quand on est fille du gérant, femme dans un environnement industriel, plus jeune et moins expérimenté que ses salariés en particulier.

Construire sa légitimité, quand on est repreneur, semble un souci commun. En termes de ressources financières, les réponses sont unanimes : l'apport varie de 0 à 10 % seulement. Le soutien familial est par contre très présent, sauf dans le cas du repreneur externe. Certains souhaitent redevenir salariés le plus rapidement possible et éprouvent une satisfaction très faible, tandis que d'autres se sont finalement investis avec succès dans leur fonction. Toutefois, tous envisagent une évolution de carrière hors de la gérance d'une entreprise. « Je serai une jeune retraitée », dit B., « je prépare ma succession ». C. « songe à l'enseignement » et F. accepterait « tout CDI justement rémunéré ». Néanmoins, il faut souligner qu'on retrouve chez chacun d'eux des caractéristiques d'entrepreneurs ; faible aversion au risque, contrôle interne, auto-efficacité, besoin d'autonomie et de réalisation fort, comme le prouve les verbatim : « en

cas d'échec, je retente, c'est sûr », déclare F. Ils considèrent tous avoir un « tempérament de créateur » et une « grande détermination » (repreneur F), « de la rigueur et de la méthode » (repreneur F), « faire des prises de risque calculées » (repreneur C).

3.1.3. Motivation à reprendre de manière contrainte

Les motivations des repreneurs contraints sont principalement d'ordre push : « je ne me voyait pas au RMI jusqu'à la retraite, mais une création, c'est galère » (repreneur F), « c'est une histoire de famille que je devais continuer » (repreneur B), « j'ai été convoquée par mon père et l'ancien gérant pour me pousser à racheter. C'était vraiment sous la contrainte. Je n'aurais jamais racheté une entreprise, surtout si jeune » (repreneur C), « j'avais pas trop le choix, le droit au bail était élevé, mon père est tombé malade et était à l'hôpital, j'ai pas pu hésiter » (repreneur A).

Cependant, pour certains de ces repreneurs, les motivations ont évolué positivement au cours du temps, et ce en corrélation avec le succès de l'entreprise : « je connais personnellement mes clients », dit G., « j'ai tissé des relations de confiance et mon service est excellent, j'aime ce que je fais ». S. et E. en particulier apprécient d'être leur propre patron, le défi personnel, et surtout la grande satisfaction de contribuer au développement économique en créant des emplois : « signer un CDI reste un grand bonheur », « faire vivre 15 familles, c'est très agréable, c'est mon premier objectif » (repreneur B). Nul n'aborde l'enrichissement personnel, la reconnaissance ou le pouvoir comme motivation.

Deux types de motivations push particulières se font jour : pour les repreneurs internes, membres de la famille, on note une très forte influence des exigences familiales, exprimées en des termes parfois très forts : E. parle d'« embrigadement, d'emprisonnement, de conditionnement familial ». Ces enfants de dirigeants, souvent jeunes et donc très influençables, sont propulsés dans le rôle de successeur de l'entreprise familiale : ils sont la « projection du père créateur ». « La dette familiale est lourde à porter » ; « on n'est pas du tout privilégié » (repreneur E). Leur obligation morale est très forte, le libre-arbitre gommé. Ils reprennent « sous la contrainte » (repreneur E), ils sont « vraiment poussés » (repreneur C). Il leur faudra souvent des années pour « sublimer le projet, se libérer » (repreneur E), « choisir en pleine conscience de se l'approprier » (repreneur C), trouver leur propre motivation positive à gérer l'entreprise. Cette motivation négative ne semble pourtant aucunement altérer le développement et le succès de l'entreprise. Pour le salarié repreneur interne, les motivations

positives et négatives à créer se complètent ; tandis que pour le repreneur externe, on constate qu'il s'agit d'une motivation économique et contextuelle, liée à une absence perçue d'autre alternative pour maintenir des revenus.

La structure d'accompagnement interrogée confirme que la reprise par des repreneurs externes est souvent envisagée dans le cas d'un déplacement : « rupture dans leur parcours professionnel ou personnel » (structure A) : fusion d'entreprises, plan social, divorce, licenciement.

3.2. Processus

3.2.1. Etapes du processus de reprise

Les motifs de transfert sont principalement liés à un départ à la retraite, une maladie ou un décès brutal du précédent dirigeant, qui précipite le passage de témoin.

Dans les cas de reprise d'entreprise familiale, les enfants reconnaissent avoir « été élevés dans une famille où le père a conçu ce plan là » pour eux (repreneur E). Le glissement vers le rôle de repreneur est souvent inconscient, teinté d'une forme d'« insouciance » (repreneur C): « il y a quelques chose de flou dans la tête », « on se réveille après » (repreneur E). Pourtant, les repreneurs internes ont en commun d'avoir occupé pendant un temps généralement long, en moyenne 10 ans, des postes salariés et opérationnels au sein de l'entreprise : assistante de direction, responsable d'un département, mécanicien, comptable. Ils expriment, tous profils confondus, qu'ils étaient « effrayés » au moment de prendre la décision, de ne pas être à la hauteur (repreneur C) ou de la réaction des salariés (repreneur B).

Malgré le plus souvent l'« urgence » (repreneurs A et D) et la contrainte pressante à reprendre, les projets de transfert contraints analysés ont été globalement mûrement réfléchis : tous ont étudié en détail et « avec méthode » l'entreprise (repreneur F), se sont formés (repreneur C), ont « établi des prévisionnels pour convaincre les banques » (repreneur B), voulaient « être sûrs que la boîte tournait » (repreneur D), ont « étudié le marché » (repreneur C) et avaient des objectifs de développement. Les repreneurs internes connaissent « parfaitement les forces et faiblesses de la structure » (repreneur B), un atout de taille. Seuls les repreneurs externes semblent démarcher de nombreuses entreprises avant de se fixer sur une.

Les relations avec le cédant étaient dans tous les cas très bonnes. Le rôle des banques a été primordial pour tous, les emprunts étant généralement de près de 100 %, sans apport personnel.

Les dossiers étant « bien ficelés » (repreneur C), les repreneurs ont eu généralement « le choix du roi » (repreneur B), « la banque a beaucoup aidé » (repreneur F) ; ils les « connaissent » (repreneur D), « ça n'a posé absolument aucun problème » (repreneur C) : tous reconnaissent que le fait de reprendre une entreprise saine est un atout majeur. Les durées d'emprunt sont relativement contenues, de 5 à 7 ans.

La gestation du projet a été assez longue, en moyenne de 2 ans. Ces projets, même si non anticipés, ont donc été très préparés. Dans certains cas, la situation de passation de pouvoir s'éternise même, avec « cohabitation sur un temps long, jusqu'au décès du créateur » pour qui « transmettre, c'est mourir » (repreneur E). Pour d'autres, il y a « passation de pouvoir à 100% » (repreneurs B et C). Pour chacun d'eux, la famille adhère très nettement au projet. Pour ce qui est de l'adhésion des salariés, par contre, les expériences sont diverses : les « salariés, ce sont les premiers à convaincre quand on passe de salarié à patronne » (repreneur B). Dans certains cas, la légitimité est créée à la restructuration du portefeuille clients et à l'augmentation significative du chiffre d'affaires (cas B et E). Dans d'autres cas, les collaborateurs démissionnent, souvent « jaloux de ne pas avoir obtenu la gérance » (repreneur C). Dans tous les cas, les repreneurs doivent construire leur légitimité sur la base de l'expertise technique du secteur et sur des résultats concrets et positifs liés à la réussite de leur management. Les clients peuvent eux aussi souvent désertir lors de la reprise de l'entreprise, compliquant le processus, en créant des difficultés passagères mais aigües de trésorerie (Cas B et E).

Il en découle que ces repreneurs ont de nombreux projets d'avenir : une minorité souhaite retrouver un emploi salarié, mais beaucoup veulent « pérenniser et structurer » l'entreprise (cas B, C, D). Ils souhaitent en particulier impulser suffisamment d'autonomie pour pouvoir se libérer du poids d'une gestion reposant presque uniquement sur leurs épaules, au contraire souvent de leurs aînés, pour qui l'entreprise était « fusionnante » : il y avait « confusion des espaces personnels et professionnels ; le travail était chargé d'affect » (repreneur E). Certains repreneurs familiaux, en plus de la reprise, créent d'ailleurs leur propre structure entrepreneuriale, pour « survivre dans l'entreprise familiale, se nourrir d'un ailleurs » (repreneur E), « savoir ce qu'ils valent vraiment » (repreneur B).

3.2.2. Spécificités du management de la reprise

Concernant la prise de risque du processus de reprise et de la gestion qui s'ensuit, les repreneurs expriment tous une grande prudence : « une gestion de bonne mère de famille », des prises de

risque « toujours, mais calculés » (repreneur C), « le pilotage et le suivi des risques », la « rationalisation des coûts » (repreneur E), « une prise de risque importante mais sans trop de soucis » (repreneur B).

Pour asseoir leur légitimité auprès des salariés et clients, les repreneurs possèdent (cas A et D) ou acquièrent de l'expérience « pratico-pratique », (cas C, E et F) sur le terrain, prennent des décisions fortes et continuent sans cesse de se former. Des problèmes peuvent survenir quand le dirigeant précédent continue de jouer un rôle important dans la direction de l'entreprise : des modes de management contradictoires, « comme deux navires voguant côte à côte » (repreneur E), liés en particulier à des différences générationnelles, peuvent apparaître et créer de la confusion, voir un clivage, chez les salariés.

Pour ce qui est des aspects légaux et patrimoniaux du processus de reprise, dans la majorité des cas, le processus est mal appréhendé : la transmission patrimoniale, de pouvoir et de capital est « un sujet tabou » (repreneur E), en tous cas difficile à aborder, source de tensions et blocages, et souvent n'est pas régularisée après de nombreuses années (repreneurs A, D et E), créant tensions et incertitudes. Les membres de la famille reprennent généralement l'entreprise au même prix qu'un repreneur externe, s'endettant souvent lourdement.

3.3. Organisation

Concernant les organisations reprises par des repreneurs contraints, il ne semble pas se dégager de spécificités, si ce n'est leur taille restreinte. La santé financière des entreprises était globalement solide à la reprise, et s'est généralement améliorée depuis. En cas de crise ou d'impayés, les banques sont de bons supports, car les entreprises ont établi dans la durée des relations de confiance.

Tous ces repreneurs ont immédiatement et significativement restructuré et développé l'entreprise, pour la faire passer d'une structure artisanale à une organisation de taille plus importante (cas B et C), embauchant (cas B, C, D et E), renforçant la démarche commerciale (cas A, B, C et D), déménageant pour agrandir les locaux (cas A, B), développant le portefeuille client et de nouveaux domaines d'activités stratégique (cas A, B, C, D, E), informatisant et modernisant l'entreprise rapidement (cas B et C). Le repreneur externe se contente de maintenir à flot son activité. Sinon, le nombre d'employés a été souvent doublé, le chiffre d'affaires significativement augmenté, les clients diversifiés.

3.4. Environnement

3.4.1. Entourage familial, professionnel et entrepreneurial

Pour les transferts familiaux, l'entourage proche joue un rôle de soutien, d'encouragement et de support « très fort » (repreneur B), voire « pressant » parce qu' « on rentre dans la matrice » (repreneur E). Pour les femmes cependant, la situation peut être ressentie plus négativement, car « on ne remplace pas la primo géniture masculine », (repreneur E) qui est celle qui devrait reprendre l'entreprise dans l'inconscient collectif. Dans tous les cas, ce support indéfectible, « euphorique » (repreneur C), cette confiance sans faille représente à la fois une force rassurante, mais aussi souvent un poids.

Malgré cet intense « tissu de soutien » familial (repreneur E), dans tous les cas, cependant, les repreneurs se sentent « très seuls au sommet de l'entreprise » (repreneur C et E), ne pouvant se confier ni à leur famille, ni à leurs salariés. En particulier, la structure A nous confirme que les repreneurs externes, quittant une entreprise, ne mesurent pas que l'entourage de salariés pairs, bien que pesant, est aussi rassurant et manque fortement au dirigeant repreneur.

Pour ceux-ci, qui plus est, le regard de l'entourage familial et professionnel est généralement très dur : ce sont « des vilains petits canards » nous explique la structure A, lancé dans un processus long, parsemé d'embûche et mal compris. La plupart mobilise judicieusement les parties prenantes, non seulement les banques, mais les clients et surtout les fournisseurs, pour développer leur entreprise. La plupart ont vécu dans un environnement entrepreneurial, parents et amis.

3.4.2. Accompagnement

La structure A nous explique que la majorité des candidats repreneurs externes abandonnent ce projet « en cours de route », car ils n'ont pas assez « mesuré le pour et le contre », ce qui « aurait pu être évité par une simple formation à la reprise », jugée incontournable.

Les repreneurs contraints ont souvent été accompagnés par la chambre des métiers (cas A et C) ou, le cas échéant, des experts comptables et juristes (cas B, C, D et E), connaissant bien l'entreprise, ce qu'ils jugent extrêmement positif. Par ailleurs, ils rejoignent aussi souvent des réseaux de chefs d'entreprise, MEDEF, Femmes Chefs d'Entreprises ou liés à leur secteur

d'activités, pour rompre la solitude du dirigeant et échanger de bonnes pratiques ; sauf le repreneur externe, qui reste très isolé.

3.4.3. Contexte économique, politique et social

Les propos des repreneurs contraints ne sont pas spécifiques : ils regrettent un environnement économique tendu, qui semble encore se durcir, des lourdeurs administratives, des charges et des assurances trop importantes, un dénigrement des petits entrepreneurs, un désintérêt pour les TPE/PME de la part des pouvoirs publics (cas B, C, E et F).

4. Discussion

4.1. Un cas particulier dans l'entrepreneuriat de nécessité

Les cas étudiés confirment la littérature, présentant des trajectoires, individus et contextes variés. Notre étude souligne des points communs entre entrepreneurs et repreneurs par nécessité, liés au contexte d'urgence, de contrainte et de non choix, pour des individus souvent non préparés, parfois stigmatisés : il en résulte généralement une transition difficile, souvent passagère, en termes de gestion et de relation aux parties prenantes, clients, fournisseurs, banques. L'absence initiale de légitimité et de satisfaction peut dans certains cas, s'améliorer, au fur et à mesure de l'acquisition de compétences et de connaissances, en particulier si l'évolution de l'entreprise est prometteuse. Cependant, on note parfois, surtout pour les repreneurs externes, une stagnation de l'entreprise, une faible création d'emploi et un désir fort, parfois concrétisé, de revenir à un emploi salarié.

Par contre, un certain nombre de caractéristiques les différencient de celles généralement attribuées aux entrepreneurs par nécessité. Ainsi, par exemple, les repreneurs contraints évoluent dans des contextes moins difficiles et moins extrêmes, en termes de chômage par exemple (Amit et Muller, 1995) ou d'assise financière, qui est supérieure (Van der Zwan et al. 2016). Ils sont en général plus jeunes (Amit et Muller, 1995), mieux éduqués (Block et Wagner, 2010 ; Fossen et Büttner, 2013), possèdent un meilleur capital humain et plus de ressources que la moyenne des entrepreneurs par nécessité (Singh et Denoble, 2003 ; Block et Sander, 2010). Ils sont donc a priori mieux outillés pour faire face à l'imprévu et réussir.

Pourtant, notre étude empirique montre que ces individus, pour la plupart préparés, formés et connaissant le secteur d'activité, soutenus par leur entourage, possédant réseau et début de légitimité, ne développent pas leur entreprise et cherchent au contraire à la transmettre, voire la

quitter. Bien qu'ils possèdent donc a priori plus les caractéristiques d'entrepreneurs par opportunités, cela ne suffit visiblement pas. Il semblerait que les capacités entrepreneuriales jouent un rôle crucial dans l'évolution positive des motivations du repreneur et dans le développement de l'entreprise transférée. Egalement, le profil de ces entrepreneurs paraît différent des entrepreneurs par opportunités dans la mesure où, en accord avec la littérature, les besoins de réalisation, de contrôle et de reconnaissance sont plus faibles (Yanniv et Brock, 2012).

4.2. Un cas particulier dans les transferts d'entreprise

L'analyse de nos résultats ne montre pas particulièrement de spécificités chez ces repreneurs contraints, au regard de ce que la littérature a déjà écrit. Cependant, la littérature a rarement utilisé ce terme de contrainte. En effet, les recherches sur les successions familiales pointent les successeurs qui prennent la suite de leurs parents dans l'entreprise familiale par tradition (Bhola et *al.*, 2006), par éducation, par devoir moral (Birley, 1986 ; 2002 ; Ward et Aronoff, 1990). Ici, nous remarquons que le phénomène peut s'amplifier avec des enfants qui expriment leur désintérêt pour l'entreprise familiale et leur inconfort dans cette situation. D'ailleurs ils cherchent à se désengager de ces entreprises.

Toujours dans les transferts familiaux, on ne voit pas de différences entre ces successeurs désignés à prendre la suite de leurs parents et donc préparés, de ceux qui assurent une transition familiale dans l'urgence. Certains manquent de motivation et ne cherchent pas à développer l'entreprise (Tessier-Dargent et Fayolle, 2016). La planification n'a donc pas d'incidence sur les comportements ou les caractéristiques de ces successeurs, au contraire du poids de l'éducation et du respect pour l'entreprise familiale à faire perdurer (Handler, 1990 ; Lansberg, 1988). Toutefois, Chalus-Sauvannet et *al.* (2015) évoquent des cas de successeurs familiaux non prévus et qui pourtant assurent la suite en imposant un rythme de croissance très soutenu. Nos résultats sont plus mitigés.

Cette analyse nous amène à penser que ce qui fait de ces repreneurs contraints des cas particuliers tient dans les facteurs push, au début du processus. Ainsi, du moins dans les cas rencontrés, les successions familiales ne posent pas de difficultés particulières, ni en termes de gestion, ni en termes de ressources. C'est plus difficile pour le repreneur externe, ou l'ancien salarié. Si l'on peut retrouver dans ces situations les écueils classiques d'un transfert d'entreprise (Deschamps et Paturel, 2009), l'absence de motivations au départ devrait entraîner un arrêt du processus pur et simple, notamment pour les anciens salariés ou les repreneurs

externes, moins attachés à l'entreprise ou son dirigeant. Or, ils ne stoppent pas le processus. Il subsiste donc un facteur push plus fort, qui les déplace vers ces projets entrepreneuriaux de reprise (Shapiro, 1975). Il s'agit dans la plupart des cas de motifs économiques ; absence de source de revenus alternatives, chômage de longue durée, mais aussi insatisfaction au travail. Par ailleurs, la question du niveau d'aversion au risque, bien que pertinente dans ce cadre, a été peu posée dans le domaine de la reprise d'entreprise. Nous pensons aussi que certains traits de personnalité expliquent l'évolution de la reprise contrainte, en plus du degré d'aversion au risque, tel le *self-efficacy* ou « efficacité personnelle perçue », sentiment de l'individu relatif à sa propre efficacité dans l'action. De même, le *locus of control* (Rotter, 1966) ou « lieu de contrôle », renvoie à l'idée qu'un individu pense être en mesure de diriger ou non son avenir. Explorer ces dimensions de la personnalité du repreneur semble un élément important pour de futures recherches.

Les résultats de notre recherche nous permettent d'affirmer que le repreneuriat par nécessité est un construit multidimensionnel, qui implique de tenir compte non seulement des motivations initiales des individus, mais également de facteurs psychologiques, économiques et environnementaux qui viennent impacter la trajectoire de la dialogique repreneur-entreprise reprise.

Conclusion

L'objectif de la présente recherche est de mieux appréhender les spécificités des repreneurs contraints, en termes individuels, processuels, organisationnels et de contexte, comme sous-catégorie spécifique croisée des entrepreneurs par nécessité et des repreneurs. Nous nous intéressons au « qui reprend » et « dans quel contexte », c'est-à-dire au profil et à l'environnement de la dialogique repreneur-projet, dans une perspective holistique.

Nous avons montré qu'il existait différents profils de repreneurs contraints. Sur le plan théorique, notre recherche élargit les connaissances sur les repreneurs d'entreprise, en mettant en lumière un type de repreneur peu étudié : le repreneur contraint, non motivé. La motivation entrepreneuriale apparaît ici comme un concept qui se transforme en réponse aux caractéristiques du repreneur et en fonction de l'environnement dans lequel il évolue. D'un point de vue managérial, cette recherche contribue à une meilleure connaissance des repreneurs contraints et permet d'améliorer l'accompagnement lors de leur démarche de reprise, ce qui représente des enjeux économiques, sociaux et de développement des territoires forts. Il sera en

particulier intéressant d'étudier les structures et institutions d'accompagnement à la reprise d'entreprise contrainte, tant on sait que celles-ci sont peu adaptées à la création par nécessité (Couteret 2010 ; Nakara, Fayolle, 2013) en termes en particulier de compétences humaines et psychologiques, dans les interactions accompagnateur-accompagné.

Notre recherche est qualitative et ne présente donc qu'un nombre de cas limités, les conclusions devant être approfondies et quantifiées avant de pouvoir être généralisées. Il sera indispensable d'approfondir l'enquête de terrain en prenant soin de bien représenter l'ensemble des situations de contraintes repérées. En particulier, il nous semble important d'augmenter l'échantillon de repreneurs externes contraints, car il nous semble que la différenciation s'opère sur cette catégorie de repreneur. Egalement, nous pourrions étudier des cas de reprises de grands groupes familiaux, au-delà des seules TPE et PME. Les conclusions de nos travaux doivent, en outre, être étoffées concernant l'impact de la dimension « reprise contrainte » sur le succès ultérieur de l'entreprise.

Bibliographie

- Abdelnour S., Lambert A., (2014), « L'entreprise de soi », un nouveau mode de gestion politique des classes populaires ?", *Genèses*, vol.2, n°95
- Acs Z., Varga A., (2005), « Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change », *Small Business Economics*, vol. 24, No. 3
- Acs Z.J., (2006), «How is entrepreneurship good for economic growth? », *Innovations*, vol. 1, n° 1, pp. 97-107
- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S., (1999), «Analyses de représentations et de Discours », in R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp. 449-475.
- Amit R., Mueller E., (1995), «Push and pull Entrepreneurship», *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 12, n°4, pp. 64-80
- Bagby D.R., (2004), «Enhancing Succession Research in the Family Firm: A Commentary on "Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession" », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n°4
- Bardin, L. (2001), *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France, Paris
- Beaucage A., Bellemare G. (2007), « La diversité du succès des travailleurs autonomes », *Recherches sociographiques*, vol. 48, n° 2, p. 11-36
- Bellanca S., Colot O., (2014) « Motivations et typologie d'entrepreneurs », *La Revue des Sciences de Gestion* 2/2014 (N° 266) , p. 63-74.
- Bhola R., Verheul I., Thurik A.R., Grilo I., (2006), *Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs*, JENA economic research paper n° 2007-089.
- Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-43.
- Block J., Sandner P., Spiegel F., (2010), « Do risk attitudes differ within the group of entrepreneurs? », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 30, n°4

Block J., Wagner M., (2010), Necessity and Opportunity Entrepreneurs in Germany: Characteristics and Earnings Differentials, *Small Business Review*, vol. 62, pp. 154-174

Bruyat C., (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France - Grenoble

Bruyat C., (2001), « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n°1, p ??.

Cadieux, L. (2004), *La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*, Thèse de Doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, 268 p.

Chalus-Sauvannet M.-C., Deschamps B., Cisneros L.F. (2015), « Unexpected Succession: when Children Return to Take over the Family Business », *Journal of Small Business Management*. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jsbm.12167/abstract>>. <10.1111/jsbm.12167>; mars.

Constandinis C., Nelson T., (2009), « Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise: A Cross-National Investigation », *Management International*, vol. 14, n°1, pp. 43–54.

Couteret P., (2010), « Peut-on aider les entrepreneurs contraints? Une étude exploratoire », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n° 2, pp. 6-33.

Deschamps B., (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France - Grenoble.

Deschamps B., Paturel R., (2009), *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration*, ed. Dunod.

Deschamps B., (2018), « Evolution de la connaissance autour des pratiques de transmission - reprise réalisées par les personnes physiques : vers le concept de transfert d'entreprise », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 3-4, à paraître.

Dombre-Coste F., (2015), *Favoriser la transmission d'entreprise en France : diagnostic et propositions*, Synthèse du rapport remis le 7 juillet à la demande du premier ministre.

Dumas C., (1992), « Integrating the daughter into family business management », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol.16, n°4, pp. 41-56.

Ettl K., Welter F., (2010), « Gender, context and entrepreneurial learning », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 2, n°2, pp. 108-129.

Fossen M., Büttner T., (2013), « The returns to education for opportunity entrepreneurs, necessity entrepreneurs, and paid employees », *Economics of Education Review*, vol.37, pp. 66-95.

Gartner W., (1985), « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, vol.10, n°4, pp.696-706.

Gatewood J.E., Carter N.M., Brush C.G., Greene G.P., Hart M.M., (2003), *Women entrepreneurs, their ventures, and the venture capital industry, an annotated bibliography*, Entrepreneurship and Small Business Research Institute, Stockholm, Suède.

Giacomin O., Guyot J.L., Janssen F., Lohest O., (2007), *Novice creators: Personal identity and push pull dynamics*. IAG - LSM Working Papers.

Girard B. (2007), « Au début, il y a le salariat... », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 13, pp. 219-233.

Grüner H. (2010), « Entrepreneurship in Germany and the role of the new self-employed », *Journal of Business Economics and Management*, vol. 7, n° 2, p. 59–67.

Handler W.C., (1990), « Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, n°1.

- Harbi, S. E. and A. R. Anderson [2010], «Institutions and the shaping of different forms of entrepreneurship», *Journal of Socio-Economics*, Vol.39 issue 3, p.436-444
- Henrekson, M., (2005), «Entrepreneurship: a weak link in the welfare state? », *Industrial and Corporate Change*, Vol.14, n°3, p.437-467.
- Hessel J., Van Gelderen M., Thurik R., (2008), «Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers», *Small Business Economics*, vol. 31, n°3, pp. 323-339.
- Jacquemin A., Germain O., Goxe F., Janssen F., Lebègue T., Schmitt, C., (2017), «Les approches critiques en entrepreneuriat : facettes et enjeux pour la communauté des chercheurs francophones », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16, n°1, pp.19-36.
- Kantola J. (2013), *Narrating coping experiences of necessity entrepreneurs*, Thèse de doctorat, Université de Wasa, Finlande.
- Kautonen T, Palmroos J, (2010), «The impact of a necessity-based start-up on subsequent entrepreneurial satisfaction», *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol.6, p.285–300.
- Kodithuwakku S., Rosa P., (2002), «The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment», *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n°17, pp. 431–465.
- Lansberg I., (1988), «The succession conspiracy», *Family Business Review*, vol. 1, n°2, 119-143.
- Leceta J.M., and Renda A., Könnölä T., Simonelli F., (2017), «Unleashing Innovation and Entrepreneurship in Europe: People, Places and Policies», *CEPS Task Force Report*.
- Levratto N., Serverin E. , (2012), « L'auto-entrepreneur, instrument de compétitivité ou adoucissant de la rigueur ? Bilan de trois années de fonctionnement du régime », *Revue de la régulation* (En ligne), 2e semestre.
- Lieberman-Yaconi L., Hooper T., Hutchings K., (2010), «Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-Firms: Exploring the Australian Information Technology Sector», *Journal of Small Business Management*, vol. 48, n°1, pp.70-95.
- Mitchell D.T. , Campbell N.D., (2009), «Corruption's Effect on Business Venturing Within the United States», *American Journal of Economics and Sociology*, vol.68, n°5, p1135-1152.
- Nakara W., Fayolle A. (2013), « Les « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise. Le cas des entrepreneurs par nécessité », *Revue Française de Gestion*, vol.38, n° 228-229, p. 231-251.
- Niitykangas H., Littunen H., Kinnunen U., (1998), «Forced founding – does it differ? », *The Finnish Journal of Business Economics*.
- Orhan M., Scott D., (2001), «Why women enter into entrepreneurship: An explanatory model», *Women in Management Review*, vol.16, n°5/6.
- Oxenfeldt A., (1943), *New Firms and Free Enterprise*, American Council on Public Affairs, Washington DC.
- Rapport GEM, Global Entrepreneurship Monitor, 2017/2018
- Rapport au Sénat, (2017), *Moyens de favoriser la transmission d'entreprise au bénéfice de l'emploi dans les territoires*, par C. Nougéin et M. Vaspart, enregistré à la Présidence du Sénat le 23 février.
- Reynolds P.D., Camp S.M., Bygrave W.D., Autio E., Hay M., (2001), *Global Entrepreneurship Monitor: 2001 Executive Report*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Rotter J., (1966), «Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement», *Psychological Monographs*, vol. 80, n°1, 1–28.
- Serviere L., (2010), «Forced to entrepreneurship: modeling the factors behind necessity entrepreneurship», *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 22, No. 1, 37-53.
- Shane, S., (2009), «Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy», *Small Business Economics*, vol. 33, pp.141-149.
- Shapiro A., (1975), «The Displaced Uncomfortable Entrepreneur», *Psychology Today*, vol.42, pp. 83-88.

- Shapero, A., Sokol, L., (1982), «The social dimensions of entrepreneurship». In C. Kent, D. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 72–90), Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Singh G., Denoble A. (2003), «Early Retirees As the Next Generation of Entrepreneurs», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.27, n° 3, p. 207–226.
- Tessier-Dargent C. (2015), *Les entrepreneurs par nécessité : d'une dichotomie simplificatrice à un continuum complexe : définitions et typologie des entrepreneurs par nécessité : étude de la dimension effectuale des processus de création par nécessité*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, sous la direction de Alain Fayolle - Université Grenoble Alpes.
- Tervo H., Niittykangas H., (1994), «The impact of unemployment on new firm formation in Finland», *International Small Business Journal*, Vol. 13, No. 1, pp.38-53
- Tessier-Dargent C., Fayolle A., (2016), «Une approche typologique de l'entrepreneuriat de nécessité», *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.3, n°22, pp.74-92.
- Thévenet M., (1992), «Culture d'entreprise», *Encyclopédie du Management*, tome I, Paris, Vuibert.
- Van der Zwan P., Hessels J., (2013), «Start-up motivation and (in)voluntary exit», working paper, Panteia/EIM, Zoetermeer, the Netherlands.
- Van der Zwan P., Thurik R., Verheul I., (2016), «Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs», *Eurasian Business Review*, vol.6, pp.273-295.
- Vera C. F., Dean M. A., (2005), «An examination of the challenges daughters face in family business succession», *Family Business Review*, vol.18, n°4, pp. 321-345.
- Vivarelli M., (2013), «Is entrepreneurship necessarily good? Microeconomic evidence from developed and developing countries», *Industrial and Corporate Change*, vol. 22, n°6, pp.1453–1495.
- Ward, J. L., Aronoff C. E. (1990). “To sell or not to sell”, *Nation's Business*, 78 (1): 63-64.
- Wennekers S., Van Stel A., Thurik R., Reynolds P., (2005), «Nascent entrepreneurship and the level of economic development», *Small Business Economics*, vol. 24, n° 3, pp.293–309.
- Williams N., Williams C., (2011), «Beyond necessity versus opportunity entrepreneurship: some lessons from English deprived urban neighbourhoods », *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol.10, n°1, p. 23-40
- Yaniv E., Brock D. (2012), «Reluctant entrepreneurs: Why they do it and how they do it», *Ivey Business Journal*, pp. 1-8 - <http://iveybusinessjournal.com/publication/reluctant-entrepreneurs-why-they-do-it-and-how-they-do-it/> .
- Yin R., (1994), *Case study research : design and methods*, ed. Sage London.

Annexe 1

Guide entretien semi-directif « Accompagnant de repreneurs par nécessité » 45 mn env.

L'ensemble des accompagnants de repreneurs interrogés devront confirmer qu'ils ont déjà accompagné à plusieurs reprises des repreneurs ayant repris une entreprise sous la contrainte : pression familiale, entreprise dont ils étaient salariés et qui risque de disparaître, disparition brutale du conjoint, etc. La confidentialité des données transmises sera assurée.

1. Structure d'accompagnement et profil de l'accompagnant

1. Dans quelle structure d'accompagnement d'entrepreneurs/repreneurs d'entreprise travaillez-vous?
2. Depuis quand existe-t-elle?
3. Quel type d'accompagnement prodigue cette structure?
4. Où est-elle basée?
5. Combien de créateurs/repreneurs sont suivis chaque année?
6. Quel est le profil des entrepreneurs/repreneurs accompagnés?
7. Depuis quand travaillez-vous dans cette structure?
8. Quel y est votre rôle?
9. Quelle est votre expertise professionnelle?
10. Rencontrez-vous souvent des repreneurs? Des repreneurs sous contraintes?
11. Y a-t-il pour vous des spécificités à ce type de reprise d'entreprise?
12. Comment identifiez-vous qu'une contrainte pèse sur certains repreneurs?
13. Quel type de contrainte peut peser sur un repreneur d'entreprise?

2. Organisation

Décrivez le type d'entreprise reprise par nécessité, s'il y a des généralités que vous avez pu observer :

1. Type d'entreprise reprise
2. Secteur
3. Nombre d'employés (au moment de la reprise)
4. CA (au moment de la reprise)

5. Particularités
6. Lieu
7. Santé financière (au moment de la reprise)
8. Mode de sélection de l'entreprise
9. Motif de vente
10. Evolution ultérieure de l'entreprise (CA, nombre de salariés, santé financière)

3. Individu repreneur

Là aussi, avez-vous identifié des spécificités/généralités chez les repreneurs sous contrainte, en termes de :

1. Sexe
2. Age
3. Niveau d'études ? Formation ?
4. Parcours professionnel ?
5. Age de la reprise « contrainte » d'entreprise ?
6. Degré d'expertise et expérience dans le domaine d'activités de l'entreprise reprise ?
7. Niveau d'acceptation de la prise de risque chez le repreneur futur chef d'entreprise ?
8. Y a-t-il plus hésitation à reprendre l'entreprise ? Si oui, pourquoi ?
9. Quelle est leur expérience entrepreneuriale ? Leurs compétences en termes d'entrepreneuriat ?
10. Quelle est leur expérience managériale ? Leurs compétences en la matière ?
11. Quels sont leurs projets professionnels à moyen terme (3-5 ans) ?
12. Quelle était leur situation professionnelle au moment de la reprise ?
13. Quel était leur état d'esprit pendant le processus de décision ?
14. Quel était leur état de santé ?
15. Quelles étaient leurs ressources financières ?
16. Comment leur entourage personnel a-t-il réagi ?

4. Processus (si réponse possible)

1. La contrainte qui pèse sur le repreneur a-t-elle un impact sur le processus de décision de reprise? De quel type?
2. Et sur la reprise ensuite, sur le fonctionnement de l'entreprise?

3. Comment l'entreprise à reprendre a été indentifié généralement?
4. Le projet est-il généralement mûrement réfléchi ? Si oui, comment, combien de temps, avec qui?
5. Quelles sont les raisons de la reprise contrainte ? Les circonstances ?
6. Quel est généralement le motif de vente ?
7. Comment qualifieriez-vous généralement les relations avec le cédant ? 1ère rencontre et après ?
8. Le cédant est-il rencontré ?
9. Comment se passe généralement le processus de prise de décision ? Quelle en est la durée ? les acteurs ? les étapes ?
10. Que se passe-t-il avant ? Après ?
11. Y a-t-il généralement adhésion des salariés ? des autres parties prenantes (familles, banques, cadres) ?
12. Y a-t-il des spécificités en termes de modalités financières de la reprise ?
13. Quelles sont les plus grandes difficultés rencontrées en général ?
14. Quel est selon vous l'impact du fait que la reprise est contrainte, sur le processus de décision ? Et sur la suite de la vie de l'entreprise ?

5. Environnement

1. Quel est généralement le type d'accompagnement prodigué ? requis ? pendant combien de temps ?
2. Y a-t-il soutien familial à la reprise par nécessité, en général ?
3. Les repreneurs contraints ont-ils un entourage entrepreneurial (famille ou amis entrepreneurs ?)
4. De quel réseau bénéficient ces repreneurs au moment de la reprise ? En sollicitent-t-ils ?
5. Quel est l'impact selon vous du contexte politique, social, légal et économique au moment de la reprise pour les repreneurs contraints ? Le jugez-vous plutôt positif ou négatif ?
6. Quel est l'impact des pouvoirs publics si vous en percevez un, pour les repreneurs contraints ?

Merci.

Annexe 2

Guide entretien semi-directif « Repreneur par nécessité » 45 mn env.

L'ensemble des repreneurs interrogés devront confirmer que leur intention entrepreneuriale a été conduite sous la contrainte et qu'ils n'avaient jamais envisagé de reprendre une entreprise par le passé. Nous souhaitons avoir la diversité la plus grande possible, en termes d'âge, de situation familiale et secteur d'activités. Les repreneurs sont interrogés particulièrement sur la phase 1 du processus de reprise, à savoir la prise de décision.

La confidentialité des données transmises sera assurée.

Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à reprendre une entreprise?

Aviez-vous déjà envisagé de reprendre une entreprise?

1. Organisation

Décrivez l'entreprise reprise :

1. Type d'entreprise reprise
2. Secteur
3. Nombre d'employés (au moment de la reprise et aujourd'hui)
4. CA (au moment de la reprise et aujourd'hui)
5. Particularités
6. Lieu
7. Santé financière (au moment de la reprise et aujourd'hui)
8. Mode de sélection de l'entreprise
9. Motif de vente

2. Individu

1. Sexe
2. Quel âge avez-vous ?

3. Quelle est votre niveau d'études ? Quelle est votre formation ?
4. Quel est votre parcours professionnel ?
5. A quel âge avez-vous repris cette entreprise ?
6. Quel est votre degré d'expertise, votre expérience, dans le domaine d'activités de l'entreprise reprise ?
7. Comment considérez-vous le risque, la prise de risque en tant que chef d'entreprise ?
8. Avez-vous hésité avant de reprendre l'entreprise ? Si oui, pourquoi ?
9. Quelle est votre expérience entrepreneuriale ? Quelles sont vos compétences en termes d'entrepreneuriat ?
10. Quelle est votre expérience managériale ? Quelles sont vos compétences en la matière ?
11. Quels sont vos projets professionnels à moyen terme (3-5 ans) ?
12. Quelle était votre situation professionnelle au moment de la reprise ?
13. Quelle était votre situation professionnelle actuelle ?
14. Quel était votre état d'esprit pendant le processus de décision ?
15. Quel était votre état de santé ?
16. Quelles étaient vos ressources financières ?
17. Aviez-vous un entourage entrepreneurial ?
18. Comment votre entourage personnel a-t-il réagi ?

3. Processus

1. Comment avez-vous identifié cette entreprise à reprendre ?
2. Avez-vous hésité entre plusieurs entreprises ?
3. Pourquoi cette entreprise spécifiquement ?
4. Comment l'avez-vous étudiée ?
5. Diriez-vous qu'il s'agissait pour vous d'un projet mûrement réfléchi ? Si oui, comment, depuis quand, avec qui ?
6. Depuis combien de temps l'entreprise a été reprise ?
7. Pour quelles raisons cette reprise ? Dans quelles circonstances ?
8. Quel était le motif de vente ?
9. Quelle était votre motivation pour la reprise ?
10. Quels étaient les relations avec le cédant ? 1ère rencontre et après ?
11. Le cédant a-t-il été rencontré ?
12. Comment s'est passé le processus de prise de décision ? Quelle en a été la durée ? les

acteurs ? les étapes ?

13. Que s'est-il passé avant ? Après ?
14. Y avait-il adhésion des salariés ? des autres parties prenantes (familles, banques, cadres) ?
15. Quelles étaient les modalités financières de la reprise ?
16. Avec le recul, si vous deviez changer quelque chose à ce processus de prise de décision, ce serait quoi ?
17. Quelles ont été les plus grandes difficultés rencontrées ? Les aviez-vous anticipées ?
18. Quel a été selon vous l'impact du fait que la reprise était contrainte, sur le processus de décision ?
19. Aujourd'hui, quel bilan tirez-vous de la reprise ? Quelles ont été vos premières actions dans l'entreprise ? Comment ont réagi les parties prenantes ? Quelles sont vos satisfactions ? Au contraire, vos difficultés ?

4. Environnement

1. Avez-vous eu un accompagnement? Si oui, de quel type ? pendant combien de temps? Qu'en avez-vous pensé ?
2. Et depuis?
3. Avez-vous l'impression d'avoir eu du soutien familial à la reprise ?
4. Aviez-vous un entourage entrepreneurial (famille ou amis entrepreneurs ?)
5. De quel réseau bénéficiez-vous au moment de la reprise ? L'avez-vous sollicité ?
6. Quel était le contexte politique, social et économique au moment de la reprise ? Le jugez-vous plutôt positif ou négatif ?
7. Quel a été l'impact de la législation ?
8. Quel a été l'impact des pouvoirs publics si vous en avez perçu un ?
9. Aujourd'hui, quels sont (seraient) vos besoins ?

Merci.