



HAL
open science

Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne

Catherine Thevenard-Puthod, Christian Picard, Barthelemy Chollet

► **To cite this version:**

Catherine Thevenard-Puthod, Christian Picard, Barthelemy Chollet. Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne. *Management international = International management = Gestión internacional*, 2014, 18 (4), pp.80-96. 10.7202/1026030ar . halshs-01154554

HAL Id: halshs-01154554

<https://shs.hal.science/halshs-01154554>

Submitted on 9 Feb 2018

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

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

Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne

Si l'accompagnement entrepreneurial est un champ de recherche en croissance, il existe encore peu de travaux sur l'accompagnement « repreneurial ». Cet article s'intéresse donc à la spécificité des besoins des repreneurs en matière d'accompagnement post-reprise et aux formes que cet accompagnement peut prendre. S'appuyant sur un projet test réalisé à l'échelle européenne sur un échantillon de 889 reprises, les auteurs confirment empiriquement la pertinence du tutorat comme forme particulière d'accompagnement dans cette phase délicate. Ils montrent ensuite dans quels types de situation et pour quels types de repreneur un tutorat s'avère le plus bénéfique.

Mots clés : reprise d'entreprise – accompagnement personnalisé – tutorat – management post-reprise

Relevance of tutoring in business transfers. Results of a European study

If the support of entrepreneurs is a research topic constantly growing, there is few works available on the support of company buyers. This article focuses on the specific needs of entrepreneurs who are buying existing businesses and on the way they could be effectively assisted. Based on a test project conducted at a European level on a sample of 889 business transfers, the authors confirm empirically the relevance of a particular form of support : external tutoring. They also show in what kind of situations and for what type of buyers tutoring is most beneficial.

Keywords : Business transfer – support of entrepreneurs – Tutoring – Post-transfer management

Relevancia de la tutoría como dispositivo de soporte de los compradores individuales de empresas. Un estudio empírico a escala europea

Si el acompañamiento empresarial es una temática de investigación creciendo, todavía hay poco trabajo en el apoyo a los compradores. Por tanto, este artículo se centra en las necesidades específicas en acompañamiento de los compradores y en las formas que este apoyo puede tomar. Basado en un proyecto europeo y una muestra de 889 transmisiones, los autores confirman empíricamente la relevancia de una forma particular de apoyo de los compradores : la tutoría externa. A continuación, muestran en qué tipo de situación y para qué tipo de comprador la tutoría es más beneficiosa.

Palabras claves : transmisión de empresa – acompañamiento empresarial - tutoría

CATHERINE THEVENARD-PUTHOD *Université de Savoie Laboratoire IREGE*

CHRISTIAN PICARD *Université de Savoie Laboratoire IREGE*

BARTHÉLEMY CHOLLET *Grenoble Ecole de Management*

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, on a assisté ces dernières années à une augmentation notable des recherches portant sur l'accompagnement et l'efficacité de ses différentes formes (Chabaud et al., 2010; Ben Mahmoud-Jouini et al. 2010; Messegheem et al., 2010). Pour la plupart des auteurs, les entreprises en création qui bénéficient d'un accompagnement ont des taux de survie supérieurs à celles qui ne sont pas accompagnées (Deakins et al., 1998; Gartner et al., 1998; Cull, 2006). L'accompagnement présente en effet

plusieurs vertus. « *En sus de donner des armes intellectuelles pour mieux apprendre, comprendre et entreprendre, il favorise l'ouverture d'esprit des accompagnés au travers notamment d'une investigation de l'environnement plus pertinente et mieux maîtrisée* » (Chabaud et al., 2010, p 16). Pour autant, si les travaux sont de plus en plus nombreux dans le cadre des créations d'entreprise *ex nihilo*, très peu de recherches sont consacrées à l'accompagnement « repreneurial » (Deschamps et al, 2010; Toumani-Uk, 2011), notamment

dans la phase dite « du management post-reprise ». L'accompagnement de cette forme particulière d'entrepreneuriat¹ est pourtant devenu, depuis le début des années 2000, une préoccupation majeure des institutions publiques de nombreux pays, que ce soit en Europe, au Canada ou au Japon (Murakami et al, 2012). Dans ces pays, la démographie des propriétaires-dirigeants d'entreprises génère des enjeux économiques et sociaux importants : il s'agit d'assurer la relève du tissu économique, sauvegarder les emplois et les savoir-faire². En outre, le fait qu'une entreprise ait effectivement été transmise à un nouveau propriétaire n'assure pas pour autant sa pérennité. Les statistiques disponibles font état de taux d'échec relativement élevés de ce type d'opérations après le « closing » (Miller et al., 2003; Oseo BDPME, 2005, Ministère de l'Economie et des Finance, 2008)³, soulignant ainsi les nombreuses difficultés rencontrées par un repreneur individuel⁴ lorsqu'il doit diriger et faire fonctionner une entité qu'il n'a pas créée.

Parmi les différentes formes d'accompagnement à la création *ex nihilo*, celles qui se veulent personnalisées (mentorat, coaching...) semblent de plus en plus privilégiées (Simard et Fortin, 2008; St-Jean, 2010). Elles permettent en effet de transférer au créateur les connaissances et savoir-faire spécifiques dont il a besoin pour mettre en œuvre son projet, par nature unique, de création d'entreprise (McGregor et Tweed, 2002). Devant l'hétérogénéité des opérations de reprises d'entreprises, celles-ci étant menées par des repreneurs aux profils variés, qui achètent des entreprises de tailles, de secteurs d'activité et d'histoires tout aussi différents, on peut légitimement s'interroger sur la pertinence d'une transposition de ces formes d'accompagnement personnalisées aux situations de management post-reprise. Les questions de recherches qui sous-tendent cet article sont donc les suivantes : dans quelle mesure un accompagnement personnalisé du type tutorat peut-il être à même de diminuer les difficultés rencontrées par les repreneurs individuels une fois parvenus à la tête de l'entreprise achetée? Dans quelles situations et pour quels types de repreneurs cet accompagnement s'avère-t-il le plus adapté?

1. Le repreneuriat est une situation entrepreneuriale spécifique dans la mesure où il ne s'agit pas de créer de la nouveauté, ni une structure sur-mesure correspondant peu ou prou aux désirs du créateur, mais bien de diriger et de développer une structure existante (avec des clients que le repreneur n'a pas démarchés, des fournisseurs qu'il n'a pas choisis, des salariés qu'il n'a pas recrutés, etc., Deschamps, 2002). La problématique est donc davantage celle de la gestion du changement, qui soulève des difficultés particulières.

2. En France, entre 2005 et 2020, le volume annuel de transmissions-reprises est estimé à 57 000 entreprises, mettant en jeu 330 000 emplois (OSEO BDPME, 2005). En Allemagne, 22 000 entreprises auront besoin d'un successeur entre 2010 et 2014, soit l'équivalent de 287 000 emplois (Institut für Mittelstandsforschung Bonn – [http : //www.ifm-bonn.org/index.php?id=856](http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=856)). Au total, sur l'Europe des 27, ce sont 450 000 entreprises et 2 millions de salariés qui sont concernés par les transmissions-reprises d'entreprises (European Commission, 2011). Au Canada, plus de 60% des chefs d'entreprises se seront retirés des affaires entre 2006 et 2016 (Ministère du développement économique, de l'innovation et des exportations – [http : //www.mdeie.gouv.qc.ca](http://www.mdeie.gouv.qc.ca)).

S'appuyant sur un projet test réalisé à l'échelle européenne sur un échantillon de 889 repreneurs individuels, cet article montre que des dispositifs d'accompagnement personnalisés tels que le tutorat, fondés sur un transfert de connaissances entre un accompagnant et son accompagné, permettent effectivement de diminuer les difficultés perçues par ce dernier dans son processus de management post-reprise. Il montre cependant que les bénéfices de l'accompagnement personnalisé dépendent fortement du profil et de l'expérience du repreneur, ainsi que des spécificités de son entreprise et du mode de reprise. Ce faisant, cet article permet d'enrichir la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial et débouche sur des pistes à suivre pour mieux accompagner les repreneurs.

Dans une première section, nous proposons une revue de la littérature sur l'accompagnement du repreneur qui fait apparaître les besoins spécifiques de cet acteur et les lacunes qui restent à combler, tant du point de vue théorique que pratique. Une seconde section présente la nature de nos données, collectées à travers l'Europe dans le cadre d'un dispositif expérimental. Dans la troisième section, nous testons statistiquement l'efficacité de cet accompagnement, en montrant qu'elle dépend de divers facteurs, liés aux caractéristiques de l'entreprise et à celles du repreneur, ainsi qu'au mode de reprise. Enfin, nous discutons les résultats, en mettant en évidence les principaux enseignements de l'étude empirique au regard des recherches antérieures.

Comment accompagner le repreneur après la reprise ?

Afin d'effectuer le cadrage théorique de cette recherche, on identifie tout d'abord les besoins spécifiques des repreneurs en phase de management post-reprise et donc les apports potentiels d'un accompagnement personnalisé. On s'interroge ensuite sur l'intérêt éventuel du tutorat comme forme d'accompagnement personnalisé.

Plus largement pour toute l'Amérique du Nord mais également au Japon, lorsque l'on met en relation l'importance des PME et le vieillissement accéléré de leur dirigeant, la tendance et donc les défis à relever sont les mêmes.

3. Miller, Steier et Le Breton-Miller (2003) indiquent qu'un tiers des entreprises familiales survivent à la seconde génération. En France, l'enquête Oseo BDPME de 2005 et l'étude plus récente du Ministère de l'Economie et des Finance de 2008 révèlent que plus d'une reprise sur cinq échoue avant six ans.

4. Nous nous intéressons dans cette recherche uniquement aux repreneurs (personnes physiques) individuels, pour plusieurs raisons. Tout d'abord parce qu'on ne dispose pas de statistiques fiables sur la reprise d'entreprise en équipe qui permettraient de quantifier ce phénomène. Ensuite parce que les quelques travaux de recherche existants sur ce type de reprise insistent sur sa spécificité et sur les difficultés particulières qu'il soulève, notamment en matière de conflits potentiels entre les membres de l'équipe (Farrington et al, 2012).

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LE REPRENEUR APRÈS LA REPRISE

La reprise d'entreprise est un processus constitué de quatre phases (Picard et Thévenard-Puthod, 2004; Cadieux et Deschamps, 2011) démarrant bien avant la signature de l'acte de vente et se terminant plusieurs mois voire années après cette dernière. Ces quatre étapes sont : la préparation du repreneur (qui inclue la recherche de l'entreprise à acquérir et la réunion des moyens financiers à mettre en œuvre), l'accord (négociation financière et juridique avec le cédant et signature de l'acte de transfert de propriété), la phase de transition avec le cédant (parfois très réduite voire inexistante) et le management post-reprise. Dans cette dernière phase, le transfert de propriété et de direction de l'entreprise a eu lieu (Cadieux et Brouard, 2009) et le repreneur se retrouve seul aux commandes de l'entité achetée⁵. Alors que les dispositifs d'accompagnement et les travaux académiques ont longtemps été focalisés sur les difficultés rencontrées lors des deux premières phases du processus (Deschamps, 2002), des recherches plus récentes ont mis en valeur une série de difficultés spécifiques à la phase de management post-reprise (Thévenard-Puthod, 2009; Deschamps et al., 2010).

En tout premier lieu, une reprise nécessite la plupart du temps un investissement financier de départ plus important que lors d'une création *ex nihilo*. Or les repreneurs ne disposent souvent pas d'apports financiers suffisamment conséquents pour financer leur projet (Oséo BDPME, 2005; St Cyr et al., 2005; Boissin, 2007) et peuvent également manquer de connaissances sur les sources de financement qu'ils pourraient mobiliser. Ils sont parfois obligés de s'endetter fortement et de gérer par la suite des montages financiers relativement tendus. Des difficultés de trésorerie peuvent ainsi surgir dès la première ou la deuxième année suivant la reprise.

Ensuite, du fait de ces moyens financiers de départ souvent limités et de la petite taille des structures constituant l'essentiel des entreprises à reprendre⁶, les repreneurs ont une forte probabilité de se retrouver à la tête d'une micro-entreprise. Or diriger une telle structure implique de posséder des compétences bien spécifiques (Ibrahim et Goodwin, 1986; Lorrain et Dussault, 1988). Dans les activités où le savoir-faire technique est prédominant, un repreneur non formé au métier peut avoir besoin d'acquérir les connaissances et le vocabulaire essentiels, d'apprendre les trucs, astuces et tours de main nécessaires à la production (Picard et Thévenard-Puthod, op. cit.). A l'inverse, lorsque le repreneur est de formation technique, c'est la gestion

quotidienne de l'entreprise qui peut poser problème (gestion comptable, commerciale, des ressources humaines...). Diriger une petite structure implique en effet de mobiliser des compétences telles que savoir acheter, mettre en marché ou vendre, (Filion, 1997). Il s'agit également, lorsqu'il y en a, de gérer les salariés (recrutement, paie, gestion administrative...). Cette gestion quotidienne peut aussi être pénalisée par une absence de connaissance du fonctionnement du secteur d'activité de l'entreprise reprise, par exemple sur les réglementations ou les valeurs et habitudes en vigueur dans le secteur d'activité (Fonrouge, 2010). L'étude Oséo BDPME (2005) indique ainsi qu'un repreneur externe au secteur d'activité de l'entreprise reprise a une fois et demie plus de risques d'échec qu'un individu déjà issu de ce secteur.

Le manque d'information concernant l'entreprise reprise elle-même constitue un autre obstacle (Lee et al., 2003). Dans les structures de petite taille, les systèmes d'information sont souvent limités (Fallery, 1983) et c'est généralement l'ancien dirigeant qui centralise toutes les informations sur l'entreprise (accords informels avec certains clients ou fournisseurs, tarification, échéances à respecter, état des stocks, ancienneté des machines et matériels...). A son départ, il peut devenir difficile pour un repreneur n'ayant aucun lien avec le cédant (cas de la reprise externe par exemple) d'avoir la visibilité nécessaire à la gestion quotidienne de sa structure. Face à cela, il va peut-être devoir élaborer, mettre en œuvre et faire vivre un nouveau système d'information.

Au niveau managérial, le repreneur peut rencontrer des difficultés relationnelles avec les différentes parties prenantes de l'organisation reprise auprès desquelles il doit acquérir une certaine légitimité, surtout dans le cas d'une reprise externe (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Un des enjeux est d'obtenir l'adhésion des salariés (Boussaguet, 2008). Sans cette dernière, des dysfonctionnements peuvent rapidement apparaître (démotivation, baisse de productivité ou de qualité du travail, voire démissions de salariés), nuisant à la santé de l'entreprise achetée. Dans certains contextes comme l'artisanat, le repreneur doit prouver sa légitimité à la tête de l'entreprise en montrant qu'il maîtrise parfaitement l'aspect technique du métier (Picard et Thévenard-Puthod, op.cit.). Dans d'autres, ce sont plutôt ses talents de leader qui primeront (Barach et al, 1988) ou son aptitude à animer une équipe (reconnaître et récompenser la contribution de chaque salarié, veiller à leur bien-être, être capable d'identifier les compétences manquantes...) et à conserver le « noyau dur humain », c'est-à-dire les salariés aux compétences clés (Saoudi, 2012). Sa capacité

5. Si on comprend l'intérêt pratique de borner temporellement un processus entrepreneurial, il est toujours assez délicat de le faire (Verstraete et Saporta, 2006). Ainsi les auteurs travaillant sur le processus de reprise s'accordent à dire que la phase de management post-reprise (appelée aussi phase d'entrée chez Deschamps et Paturel, 2009) démarre dès que le repreneur détient officiellement la propriété de l'entreprise, qu'il assume le rôle de dirigeant de cette structure (Cadieux et Brouard,

2009) et qu'il commence à la marquer de son empreinte par des changements plus ou moins importants. Ils restent cependant plus flous sur sa date de fin. Les statistiques disponibles (comme l'enquête BDPME) retiennent quant à elles les seuils de trois et cinq ans pour leurs analyses de pérennité et de performance des entreprises reprises.

6. Selon Oséo (2005), sur 60 000 entreprises transmises par an en France, 50 000 comporteraient moins de 10 salariés.

à assumer son changement de rôle (passer de celui d'enfant de dirigeant à celui de dirigeant pour les successeurs familiaux ou celui de salarié à celui de chef d'entreprise pour la reprise interne) peut notamment être déterminante (Cadieux et Deschamps, 2011). Au niveau externe, par manque de connaissance des pratiques en vigueur dans le secteur d'activité, de compétences techniques ou de gestion, ou encore de capacité à gérer un réseau d'affaires, le repreneur peut éprouver de la gêne à maintenir les relations avec les anciens partenaires (clients ou fournisseurs notamment), ou à développer de nouveaux partenariats (Geindre, 2009). Cela peut conduire à des difficultés commerciales au sens large (perte de chiffre d'affaires, diminutions des marges, difficultés d'approvisionnement...).

Enfin, la définition d'une stratégie d'entreprise peut représenter une dernière difficulté importante. Tous les obstacles cités précédemment, mais également un manque de compétence en management, peuvent affecter l'acuité stratégique du repreneur (Grazzini et al, 2009). Il peut laisser échapper une opportunité d'affaires ou ne pas identifier une menace importante. La résolution des problèmes quotidiens peut ne laisser que peu de temps pour élaborer une réelle vision de l'entreprise dans le futur et pour définir d'éventuelles réorientations stratégiques.

Ce recensement laisse apparaître une très grande variété de problèmes potentiels lors de la phase de management post-reprise, ces derniers intervenant avec plus ou moins d'acuité selon la situation. Ils varieront en intensité d'abord en fonction du profil du repreneur. Ses compétences initiales (sa formation de départ plutôt centrée sur la technique ou la gestion) et son éventuelle expérience antérieure de management ou de reprise d'entreprise, peuvent engendrer des difficultés plus ou moins prononcées (Picard et Thévenard-Puthod, 2006). Les caractéristiques de l'entreprise reprise (sa taille, la spécificité du secteur d'activité, le degré d'hostilité de l'environnement, sa culture d'entreprise plus ou moins orientée vers le changement, sa santé financière...; Handler et Kram, 1988; Deschamps et Paturel, 2009) peuvent aussi mettre un repreneur dans des positions plus ou moins délicates. Enfin, les difficultés vont varier suivant le mode de reprise (succession familiale, reprise par un salarié ou reprise par un tiers externe à l'entreprise; Oséo BDPME, 2005), la situation étant radicalement différente selon que le repreneur est issu de l'entreprise ou y est totalement étranger. Face à la variété des difficultés potentielles de la phase de management post-reprise et l'hétérogénéité des situations de reprise, il convient alors de s'interroger sur la pertinence d'un accompagnement personnalisé, à l'instar de ce qui est conseillé pour la création *ex nihilo* (Morrison et Bergin-Seers, 2002; Verzat et al., 2010) ou en matière de développement des TPE (Bayad et al, 2010). En effet,

bien que tous les entrepreneurs ou nouveaux dirigeants de PME ne souhaitent pas toujours se faire accompagner par des tiers extérieurs, notamment pour des raisons psychologiques, de coûts ou de confidentialité (Curran et Blackburn, 2000; Bassot et al, 2002; Christensen et Klyver, 2006; Léger-Jarniou, 2008; Toumani-UK, 2011), on peut estimer qu'une forme d'accompagnement des repreneurs privilégiant un transfert de connaissances et de compétences sur-mesure pourrait être utile pour diminuer les difficultés du management post-reprise, et *in fine*, de réduire le taux d'échec des reprises.

LES DIFFÉRENTS MODES D'ACCOMPAGNEMENT POST-REPRISE

En matière d'accompagnement post-reprise, l'offre existante se structure surtout autour de dispositifs collectifs⁷ proposés par des institutions telles que les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Chambres de Métiers, certains syndicats professionnels ou encore des réseaux d'entrepreneurs (le réseau Entreprendre, des sections départementales de «business angels»...). Pour l'essentiel, ces dispositifs prennent la forme de formations (Ecole des Managers des CCI, formation à la reprise et à la gestion d'une entreprise des Chambres de Métiers ou du réseau Cédants et Repreneurs d'Affaires), de clubs ou de communautés de pratiques à l'intérieur desquels les repreneurs rencontrent d'autres dirigeants ou repreneurs d'entreprises. Les quelques travaux qui se sont intéressés aux dispositifs d'accompagnement collectifs leur attribuent deux principales limites (Toumani-Uk, 2011) : la difficulté pour des repreneurs, fort occupés par les problèmes quotidiens de gestion de leur nouvelle structure, de dégager du temps pour assister à des réunions collectives ou des formations; leur réticence à s'exprimer en public ou à partager leur expérience, en particulier si des concurrents appartiennent au même groupe. Des dispositifs d'accompagnement plus individualisés, flexibles et s'adaptant notamment à l'emploi du temps des repreneurs, à leur situation spécifique et à leur personnalité (Audet et Couteret, 2005), seraient alors préférables.

A cet égard, la littérature fait état de plusieurs formes d'accompagnement personnalisé d'un individu par des tiers extérieurs : recours à un expert, conseil/*counselling/consulting*, coaching, tutorat ou mentorat. Il est parfois difficile de s'y retrouver tant les mots sont utilisés de façon synonyme. M. Paul (2004) n'hésite pas à parler de «nébuleuse des formes d'accompagnement». Il semblerait qu'on puisse distinguer les modes d'accompagnement individualisés selon qu'ils soient centrés sur le transfert de contenu (connaissances, techniques) ou plutôt axés sur le questionnement, le sens et le savoir-être. Ainsi, l'expert et le tuteur

7. On peut toutefois relever l'existence de quelques dispositifs plus individualisés ou personnalisés. C'est le cas des Chambres de Métiers et de l'Artisanat qui proposent, après la formation du repreneur et la reprise effective, un suivi et des conseils pour les premiers mois de

la phase de management post-reprise ou du réseau Entreprendre qui met 260 dirigeants expérimentés bénévoles au service des repreneurs qui souhaitent donner une nouvelle impulsion à l'entreprise qu'ils ont reprise.

se concentrent plutôt sur des éléments de savoir et de savoir-faire. Ils possèdent une expertise dans un domaine spécifique et aident l'accompagné à réaliser, à court terme, un objectif lié directement à leur champ d'expertise (Cadieux et Brouard, 2009). Le mentor et le coach portent davantage leur action sur l'individu et le savoir-faire comportemental (Audet et Couteret, 2005; St-Jean, 2008; Bayad et al., 2010).

Dans le cadre des créations *ex nihilo* (Audet et Couteret, 2005; Simard et Fortin, 2008; St-Jean, 2010), l'efficacité de ces formes d'accompagnement personnalisé a été examinée. Les recherches suggèrent notamment qu'elles constituent des moyens privilégiés d'apprendre pour les entrepreneurs (Cope et Watts, 2000, O'Dwyer et Ryan, 2000). Deux niveaux d'apprentissage ont ainsi été relevés : cognitifs et affectifs. En termes cognitifs, trois principaux types d'apports ont été validés par ces travaux de recherches antérieurs : le développement des connaissances et l'accès à des informations clés, l'acquisition de savoir-faire technique et de gestion et l'acquisition de savoir-faire plus managériaux (McGregor et Tweed, 2002; Kent et al., 2003; Gravells, 2006; Valeau, 2006; Ozgen et Baron, 2007; St-Jean, 2010). Ces apprentissages cognitifs réduiraient ensuite les taux d'échec des nouvelles structures (Deakins et al, 1998; Chrisman et McMullan, 2004) et se traduiraient à terme par une augmentation du chiffre d'affaires, de la rentabilité et de l'emploi. L'acquisition de savoirs explicites et tacites réalisée dans le cadre de la relation serait source d'avantage concurrentiel (Chrisman, McMullan, 2000). Des apprentissages plus affectifs peuvent par ailleurs être constatés, même si cela est plus difficile à mesurer. Grâce à l'accompagnement personnalisé, les entrepreneurs qui se sentent souvent seuls à la tête de leur entreprise, sans personne avec qui partager leurs difficultés, prennent davantage confiance en eux et surmontent plus aisément les périodes de doute (McGregor et Tweed, 2002).

Depuis le début des années 2000, certains des dispositifs d'accompagnement individuels et personnalisés expérimentés pour la création tentent de s'adresser aux repreneurs d'entreprise⁸. Cependant force est de constater que peu de chercheurs se sont intéressés à leur efficacité (Deschamps et al, 2010; St-Jean, 2012). C'est dans cette perspective que nous avons contribué à un programme de recherche mené en Europe, entre 2007 et 2009, destiné à tester l'efficacité d'un accompagnement personnalisé post-reprise, relativement original dans le contexte de l'entrepreneuriat et n'ayant fait l'objet jusqu'alors d'aucune étude empirique : le tutorat de repreneurs. Le tutorat est en effet

une forme d'accompagnement couramment utilisée auprès des jeunes en formation (que ce soit à l'école, à l'université ou encore en entreprise dans le cadre de formations plus professionnelles) et des salariés nouvellement recrutés qui doivent parvenir à s'intégrer dans une entreprise qu'ils ne connaissent pas. Son efficacité a donc fait l'objet de plusieurs recherches en Sciences de l'Éducation (Barbier, 1996; Munley et al., 2010; Zimmer et al, 2010) et en GRH (Brillet et Hulin, 2007). Lorsqu'il a lieu en entreprise, le tutorat passe par des situations d'échange et/ou des rencontres en situation de travail. Sont alors mobilisés, transmis et produits des savoirs et savoir-faire qui ne peuvent être séparés de leur champ d'application (Agulhon et Lechaux, 1996). Le tuteur, généralement un salarié senior, voire dans certains cas l'employeur lui-même, est considéré comme l'artisan d'une démarche visant à accompagner un salarié dans la découverte du métier et à transférer à ce dernier les compétences dont il a besoin, pendant une durée limitée (Hulin, 1998). Ce mode d'accompagnement centré sur le transfert de connaissances et de savoir-faire pratiques en situation nous a paru tout à fait indiqué pour pallier les déficits ressentis par un repreneur en phase de management post-reprise. Le tutorat qui a ici été mis en place correspond toutefois à une forme « aménagée » du tutorat classique, car le tuteur n'intervient pas en doublure du repreneur accompagné, ce qui serait difficile à mettre en place dans le cadre de la direction d'une entreprise, mais comme un soutien mobilisable « à la carte ». Ce dispositif original est présenté dans la section qui suit.

Le protocole de la recherche

Après avoir décrit le projet dans son ensemble, nous expliquons notre posture de recherche et les outils utilisés pour le recueil et l'analyse des données.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROJET TEST : CONTENU ET MODALITÉS DE L'ACCOMPAGNEMENT DÉLIVRÉ

Le projet-test auquel nous avons participé⁹, de sa mise en place jusqu'à son évaluation finale, a consisté à délivrer un accompagnement gratuit et personnalisé de type tutorat à 889 repreneurs, localisés dans 18 pays européens. Les critères d'éligibilité des repreneurs étaient au nombre de quatre : ils devaient avoir repris une entreprise dans l'année en cours, posséder au minimum 10% du capital de cette entreprise, en être le dirigeant et cette structure devait comporter moins de 50 salariés. Ces repreneurs pouvaient alors

8. Quelques dispositifs d'accompagnement initialement centrés sur les créateurs se sont récemment ouverts aux repreneurs. Au Québec un important dispositif de mentorat a été mis en place dès le début des années 2000 par la Fondation de l'Entrepreneurship. Aux États-Unis, il s'agit du programme Score. En France on peut citer par exemple le réseau Entreprendre (accompagnement pendant les 6 premiers mois de la reprise) ou encore l'Institut du Mentorat Entrepreneurial (créé par la CCIP Paris et Advancia).

9. Ce projet a été financé par la Commission Européenne et a été piloté du point de vue institutionnel par Eurochambres (Association européenne des Chambres de Commerce et d'Industrie) et la CRCI Rhône-Alpes. Il a mobilisé 33 CCI régionales, localisées dans les 18 pays européens participant au projet.

bénéficier d'un accompagnement d'une durée totale de dix jours, pouvant s'étaler sur une période de deux ans après la reprise.

Le tutorat se déroulait en trois phases. Dans un premier temps, un diagnostic permettait de mettre à jour les difficultés rencontrées par le repreneur, afin d'établir un programme personnalisé d'accompagnement. L'identification des difficultés permettait en effet aux CCI partenaires de sélectionner le type de tuteurs correspondant aux besoins recensés. Plusieurs tuteurs pouvaient donc intervenir auprès d'un même repreneur (conseillers CCI, consultants externes, experts, entrepreneurs seniors ou à la retraite), sur des thématiques différentes. La deuxième phase concernait la mise en place du tutorat à proprement parler. Le programme d'accompagnement était découpé en demi-journées, voire en heures. Le planning devait être flexible et s'adapter à l'agenda et à la disponibilité du repreneur. Les sessions devaient être suffisamment espacées pour laisser un temps d'assimilation et pour mettre en place la mesure proposée par l'accompagnant. A l'issue du tutorat, la dernière phase amenait les repreneurs à évaluer le dispositif.

UNE RECHERCHE COLLABORATIVE DÉBOUCHANT SUR UNE EXPÉRIMENTATION ACTIVE

Notre démarche de recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche action de type collaborative. La recherche collaborative se définit comme une recherche amenant deux parties, l'une issue du monde académique et l'autre du monde professionnel, à travailler collectivement avec un objectif commun de résolution de problème(s) et de création de connaissance(s) nouvelle(s) opérationnelle(s) et théorique(s) (Shani et al., 2007; Félix et al., 2009). Il s'agissait ici de réunir des chercheurs souhaitant formuler des connaissances génériques (Savall et Zardet, 2004) et utiles sur l'accompagnement de la reprise d'entreprise, et des praticiens, représentés par les partenaires pilotes du projet (Eurochambres et la CRCI Rhone-Alpes), désireux d'utiliser les résultats de la recherche pour améliorer leur performance en matière d'accompagnement. Il y avait donc une réelle association avec les acteurs de terrain pour développer simultanément un projet de connaissance et de transformation (Plane, 2000; Allard-Poesi et Perret, 2004). Les praticiens ont été à la fois co-producteurs de connaissance, apporteurs d'informations, co-évaluateurs et consommateurs des résultats. En tant que chercheurs, nous ne nous sommes pas contentés d'une position d'observateur neutre, mais avons co-construit avec nos différents partenaires des outils et procédures explicites, supports de la recherche, et avons agi comme évaluateur de leur mise en œuvre et de leur efficacité. L'objectif était de fournir un guide pour piloter le processus d'accompagnement et de participer au processus de changement. Ainsi, notre intervention a amené les partenaires à modifier leur comportement en matière d'accompagnement, puisqu'à l'issue de la période test et de ses résultats concluants, la plupart des CCI partenaires ont

compris la nécessité de ce type de dispositif d'accompagnement et près de 50 % d'entre elles ont décidé de le maintenir malgré l'arrêt de son financement par la Communauté Européenne.

Quatre étapes ont jalonné notre participation au projet. En amont, nous avons contribué à la réflexion sur la conception du dispositif dans sa globalité. Nous avons ensuite dû co-concevoir avec les partenaires une partie des outils et procédures nécessaires à sa mise en œuvre. Puis, il a fallu former les acteurs relais sur le terrain à l'utilisation des outils conçus et leur faire comprendre les enjeux du projet, en termes de recherche et de performance opérationnelle. Enfin, nous avons été chargés de son évaluation. Cette implication très forte tout au long du processus nous a permis de contrôler l'ensemble du choix des mesures, afin de nous assurer de la valeur scientifique de la base de données ainsi constituée.

LA PRODUCTION ET L'ANALYSE DES DONNÉES

Le management post-reprise étant un phénomène complexe (les variables à gérer sont multiples, le repreneur est en situation d'incertitude et les problèmes sont mal structurés *a priori*), il est particulièrement difficile pour un repreneur de formaliser seul ses besoins d'accompagnement. Comme le soulignent Schmitt et Bayad (2006), la difficulté pour un entrepreneur ne réside pas seulement dans la résolution des problèmes mais dans la construction de ceux-ci. Nous avons donc mis au point une grille de diagnostic recensant les difficultés potentielles qu'un repreneur était susceptible de rencontrer. Celle-ci a été co-construite avec les pilotes du projet sur la base des difficultés identifiées dans la littérature avec un fort souci d'opérationnalisation. Ainsi, neuf grands types de besoins ont été retenus (tableau n°1). Ces neuf domaines pouvant poser problème aux repreneurs étaient chacun découpés en trois ou quatre sous-thèmes. 35 types de difficultés étaient, au final, disponibles.

Cette grille présentait plusieurs intérêts. En tant que «*check list*» et support d'intermédiation, elle permettait de faciliter le dialogue entre accompagnant et repreneur et de passer en revue toutes les difficultés potentielles d'une reprise. Ensuite, elle amenait les repreneurs à prendre du recul sur les difficultés rencontrées et à les hiérarchiser pour définir des priorités en matière d'accompagnement. Enfin, elle permettait un feed-back immédiat, puisque l'accompagnant pouvait faire une restitution de la situation analysée (le diagnostic des besoins) et établir directement un programme d'accompagnement. Elle constituait une base de discussion sur les actions de progrès à mettre en œuvre. Pour bénéficier du rôle médiateur de l'outil informatique décrit par Chanal, Lesca et Martinet (1997), cette grille de diagnostic a été informatisée, les données étant ensuite centralisées dans un Extranet. Afin de faciliter l'appropriation de cet outil par les accompagnants, la démarche de construction de l'outil et son mode d'utilisation ont donné

TABLEAU 1

Le lien entre les difficultés identifiées dans la littérature et les neuf domaines d'accompagnement retenus

Difficultés identifiées dans la littérature (liées à un manque de compétence et/ou de légitimité du repreneur)	Domaines d'intervention de l'accompagnement proposé
Manque de ressources financières, endettement et difficultés financières (St Cyr et al, 2005; Boissin, 2007)	Accès à des financements (informations sur les sources de financement mobilisables)
Difficultés techniques (manque de savoir-faire technique) (Picard et Thévenard-Puthod, 2004)	Acquisition du savoir-faire technique
Difficultés courantes de gestion de l'entreprise (hors gestion spécifique des hommes) Difficultés avec les parties prenantes externes (Geindre, 2009)	- Marketing et Commercial (gestion commerciale et marketing) - Comptabilité et finance (gestion comptable et financière) - Aspects légaux et fiscaux (gestion légale et fiscale) - Gestion logistique
Manque d'informations internes et externes (Lee et al, 2003; Oséo BDPME, 2005)	Amélioration des systèmes d'information
Difficultés avec les parties prenantes internes Management des hommes (Boussaguet, 2008; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Deschamps et Paturel, 2009)	Gestion des Ressources Humaines
Problème d'acuité et de définition de réorientations stratégiques (Grazzini et al, 2009)	Management stratégique

lieu à une formation des 33 CCI partenaires, délivrée lors d'une des nombreuses réunions qui ont jalonné ce projet.

La phase d'évaluation finale s'est avérée délicate. Il est en effet difficile d'utiliser des critères objectifs (amélioration du taux de profit, augmentation du nombre de salariés...) car ils ne peuvent pas être mesurés à court terme. En outre, il est souvent difficile d'établir un lien de causalité direct entre l'intervention d'un accompagnant et la performance de l'entreprise, tant les variables d'influence peuvent être nombreuses (Audet et Couteret, 2005, St-Jean, 2008). Certains chercheurs estiment que pour évaluer correctement le soutien offert à un entrepreneur, on doit prendre en compte l'apprentissage qui en résulte chez ce dernier (Gibb, 1997). Or ceci est particulièrement difficile à appréhender de façon quantitative sur un échantillon de 889 repreneurs qui évoluent dans des contextes linguistiques et culturels très différents. En tenant compte du caractère opératoire et pratique que le mode d'évaluation retenu devait avoir pour tous les partenaires du projet, nous avons opté pour une évaluation portant sur trois critères plus subjectifs :

la réduction des difficultés perçues par le repreneur après l'accompagnement, la satisfaction de ce dernier concernant le dispositif et sa volonté de pérenniser la relation avec le/les accompagnant(s).

Au niveau de la réduction des difficultés perçues, nous nous sommes inspirés des modalités d'évaluation utilisées en médecine pour mesurer la douleur des patients¹⁰. Il a ainsi été procédé à une analyse en deux temps, en utilisant des échelles de mesure. Lors de la phase de diagnostic, les repreneurs devaient donner une note sur dix à une série de difficultés potentielles (1 correspondant à « pas du tout difficile » et 10 à « très difficile voire insurmontable »). S'ils n'étaient pas concernés par une difficulté, ils ne donnaient pas de score. A l'issue de l'accompagnement, l'opération a été renouvelée, l'objectif étant de mesurer un écart entre le début et la fin du dispositif.

Puis, les repreneurs devaient donner leur appréciation concernant le dispositif. Tout d'abord, chaque thème ayant fait l'objet d'un accompagnement devait être évalué sur une

10. Les médecins considèrent en effet aujourd'hui qu'une évaluation de la douleur du patient est le préalable nécessaire à tout traitement thérapeutique. La douleur étant un phénomène subjectif, le malade en reste le meilleur juge. Plusieurs échelles simples sont donc utilisées pour mesurer l'intensité de cette douleur et la communiquer aux soignants : de 0 à 5, de 0 à 10, de 0 à 100, le minimum correspondant à l'absence

de douleur et le maximum à une douleur insupportable. En collaboration avec les praticiens, c'est une échelle sur 10 qui a été retenue, afin d'accroître la finesse de l'analyse et de pouvoir mieux hiérarchiser les difficultés les unes par rapport aux autres. Elle s'est en outre avérée facilement appropriable par les accompagnants devant l'utiliser.

échelle de 1 à 10 (1 correspondant à une grande insatisfaction et 10 à une grande satisfaction). Enfin, en termes de pérennité du dispositif, ils devaient indiquer s'ils étaient prêts ou non à le poursuivre et, dans le cas positif, s'ils étaient en mesure de participer à son financement.

La pertinence d'un tutorat évaluée sur un échantillon de 889 repreneurs

L'échantillon des 889 repreneurs accompagnés est à 86% constitué de micro-entreprises (entreprises de moins de 10 salariés)¹¹. La taille moyenne est de 4,5 employés. En termes d'activité, le tertiaire prédomine : 27% des entreprises reprises sont des commerces (alimentaires ou non) et 20,4% sont des cafés, hôtels et restaurants. Le secteur de l'industrie représente seulement 11,9% des entreprises transmises. En termes d'accompagnement, le premier constat est tout d'abord celui d'une grande variété de besoins des repreneurs (tableau n°2). Aucun des neuf thèmes d'accompagnement n'a été laissé de côté, les repreneurs ayant profité de ce large éventail de soutiens potentiels. On a ici une première confirmation de l'une des vertus des formes individualisées d'accompagnement comme le tutorat : permettre de répondre aux besoins spécifiques de chaque situation de reprise. Concernant ensuite l'efficacité du tutorat, les principaux résultats de l'étude sont synthétisés selon 2 axes : l'évaluation de l'efficacité globale du

dispositif; puis la mise en évidence d'une efficacité différenciée du tutorat selon les repreneurs, les entreprises et les modes de reprise.

L'EFFICACITÉ GLOBALE DU TUTORAT SUR LES TROIS CRITÈRES RETENUS

L'évaluation de l'efficacité globale du tutorat a été réalisée selon trois critères : la réduction des difficultés perçues par les repreneurs après le tutorat, la satisfaction des repreneurs et leur volonté de pérenniser le dispositif. Sur le premier critère, le tableau n°2 permet de constater que ce dernier a été estimé efficace : pour chaque domaine d'intervention, la différence avant / après est statistiquement significative (test de Student), avec un niveau de réduction des difficultés qui va de -1,57 à -2,63. Cette forme d'accompagnement semble donc à même de diminuer les difficultés perçues, et ce quel que soit le domaine sur lequel le repreneur ressent des besoins. Ces résultats laissent toutefois entrevoir des différences d'efficacité selon les domaines d'intervention. Ainsi l'accompagnement semble meilleur pour la comptabilité, l'accès au financement, le management des ressources humaines, les aspects légaux et fiscaux et le marketing. L'efficacité est réelle mais moindre en ce qui concerne le management stratégique, le savoir-faire technique, les systèmes d'information et la gestion de la chaîne logistique.

TABLEAU 2

Premiers résultats de l'efficacité du dispositif test sur les difficultés perçues et la satisfaction des repreneurs

Thèmes	Valeur moyenne des difficultés avant l'accompagnement (t0; note sur 10)	Valeur moyenne des difficultés après l'accompagnement (t1; note sur 10)	Différence (t1-t0)	Degré moyen de satisfaction (note sur 10)
Comptabilité et finance	6,09	3,46	-2.63***	7,98
Accès à des financements	5,84	3,36	-2.47***	7
Ressources humaines	5,60	3,30	-2.29***	7,88
Aspects légaux et fiscaux	5,57	3,35	-2.22***	7,6
Management stratégique	5,52	3,37	-2.15***	6,85
Système d'information	5,38	3,53	-1.85***	6,34
Commercial et marketing	5,26	3,06	-2.23***	7,13
Savoir-faire technique	4,94	3,09	-1.85***	6,7
Logistique	4,48	2,91	-1.57***	7,48
Moyenne de l'échantillon	5,44	3,33	-2.16	7,21

*** : p<0,01, significativité du test de Student de comparaison de moyenne avant / après

11. La forte présence de TPE dans l'échantillon est en relative cohérence avec la démographie des entreprises européennes (91% de micro entreprises, taille moyenne 2,5 salariés selon Eurostat, 2008; <http://epp>.

eurostat.ec.europa.eu) et la population des entreprises reprises (en France par exemple, 83% des entreprises reprises sont des TPE selon l'enquête Oséo BDPME, 2005).

Concernant la satisfaction globale mesurée par le degré moyen de satisfaction sur chaque item (tableau n°3), le score moyen est de 7,21/10, ce qui signifie que cet accompagnement a été évalué positivement. Enfin, le dernier critère de mesure d'efficacité du dispositif que nous avons utilisé était la volonté ou non de pérenniser la relation d'accompagnement. A cet égard, 77% des repreneurs souhaitent qu'un tutorat complémentaire soit mis en place. Parmi eux, plus de 58% seraient prêts à participer à son financement. Ces résultats confirment donc l'impact positif de l'accompagnement du repreneur, en montrant une certaine hiérarchie entre les différents domaines d'intervention. Toutefois, ils peuvent masquer des situations nuancées. En tant que dispositif particulier, le tutorat convient mieux à certains repreneurs ou certains types de reprise qu'à d'autres.

UNE EFFICACITÉ DIFFÉRENCIÉE SELON LE TYPE DE REPRENEUR, D'ENTREPRISE ET DE REPRISE

La revue de littérature proposée dans la première section montre clairement que les difficultés post-reprises ne sont pas forcément généralisable à tous les repreneurs : les situations rencontrées sont trop diverses. Si cette réalité légitime justement le recours à une forme de tutorat personnalisé, elle suggère du même coup que son efficacité a de grandes chances d'être contingente. Mettre à jour les facteurs de cette contingence est donc une étape indispensable si l'on veut comprendre en profondeur ce mode d'accompagnement. Pour identifier les facteurs qui expliquent qu'un repreneur retire des bénéfices de l'accompagnement, nous avons mené un ensemble de régressions multiples (cf. tableau n°3). La variable dépendante retenue est la satisfaction globale du repreneur quant à l'accompagnement. Au regard de la littérature évoquée dans la première section, trois types de variables viennent conditionner l'efficacité de l'accompagnement. Tout d'abord, nous avons intégré une série de variables sur l'entreprise en elle-même : son secteur d'activité et son année de création. Le deuxième groupe de variables concerne le profil du repreneur. Sur la base des travaux décrits dans la première section, nous avons attaché un intérêt particulier à deux caractéristiques majeures : l'expérience antérieure de la reprise d'entreprise, d'une part, et le profil de compétences du dirigeant, d'autre part. L'expérience de la reprise pourrait en effet constituer un atout pour le repreneur, et réduire *a priori* l'utilité de l'accompagnement. Concernant le profil de compétences, la distinction qui semble essentielle oppose un profil technique à un profil plutôt managérial : d'un côté,

des dirigeants qui « connaissent le métier », mais manquent de connaissance quant au management d'une entreprise; de l'autre, des personnes ayant de solides compétences dans la gestion d'entreprise, mais qui ne maîtrisent pas forcément les secrets d'un secteur d'activité et du savoir-faire qui constitue le socle de la société reprise. A l'aide de variables dichotomiques, nous avons créé quatre profils différents : expérimenté / non-technique, expérimenté / technique, non expérimenté / non technique, non expérimenté / technique. Il semblait nécessaire d'associer ces deux dimensions du profil d'un repreneur pour mieux rendre compte de leur interdépendance. Par exemple, une expérience antérieure de la reprise peut fournir à un profil technique les armes nécessaires pour combler son « handicap » vis-à-vis du management. *A contrario*, un profil purement managérial plutôt que technique peut venir « compenser » un manque d'expérience de la reprise¹². D'autres formes d'expérience du repreneur ont également été prises en compte, au travers du nombre d'années d'expérience avant la reprise et de son expérience préalable en tant que manager. La diversité des difficultés exprimées est une autre caractéristique qu'il semblait nécessaire de contrôler. Certains repreneurs ont exprimé des difficultés uniquement dans le marketing, par exemple, d'autres dans tous les domaines de compétences : dans le deuxième cas, l'obstacle que l'accompagnement doit aider à franchir est plus élevé, ce qui est naturellement susceptible d'influencer négativement l'efficacité de l'accompagnement. Enfin, les variables sociodémographiques traditionnelles (sexe, niveau d'étude) ont également été prises en compte.

Le troisième groupe de variables qui a été intégré est le mode de reprise : reprise interne (par un salarié), succession familiale, reprise externe avec relation antérieure (le repreneur avait une relation de type client ou fournisseur avec l'entreprise) et reprise externe sans relation¹³. Les résultats de travaux antérieurs suggèrent assez clairement que les situations de reprise interne ou de succession familiale ont leurs difficultés propres, bien distinctes, par exemple, des difficultés de la reprise sans aucune relation antérieure. Dans le premier cas, le repreneur connaît souvent mieux l'entreprise mais doit gérer une transformation de son statut au sein de celle-ci. Dans le second cas, la méconnaissance de l'entreprise et de ses différentes parties prenantes crée un risque particulier. Il est probable que l'accompagnement ait de ce fait un effet différent selon le cas.

Enfin, en dehors de ces trois grands types de variables, nous avons souhaité contrôler les caractéristiques de

12. Des analyses préliminaires ont conforté ce choix en montrant qu'il existait des effets d'interaction entre expérience de la reprise et technicité du profil. La création de ces quatre profils permet de prendre en compte ces effets.

13. Une variable muette a été créée pour chaque type de reprise. Une variable muette est « une variable dichotomique qui représente une modalité d'une autre variable non-métrique » (Hair et al. 1998 : 83). Par exemple la variable « Succession » prend 1 si le répondant était dans ce cas de reprise, 0 sinon. Afin d'éviter que le modèle soit sur-spécifié, si la

variable non-métrique a k modalités, il ne faut intégrer que $k-1$ variables dichotomiques dans les régressions (Hair et al. 1998). C'est pourquoi le mode « reprise externe avec relation antérieure avec l'entreprise achetée » ne figure pas dans les régressions. Il constitue en quelque sorte le point de référence par rapport auquel chaque autre mode se distingue. La même logique est employée pour les variables de pays et de secteur (les pays et secteurs ont été constitués en variables dichotomiques seulement s'ils représentaient un nombre d'observations supérieur à 85, soit approximativement 10% de l'échantillon), et pour le sexe.

TABEAU 3

Régressions de la variable « Efficacité perçue de l'accompagnement »

	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Lieu de l'accompagnement				
Espagne	0,173***	0,159***	0,194***	0,18***
France	-0,112***	-0,126***	-0,192***	-0,214***
Italie	0,116***	0,133***	,022	,015
Roumanie	0,212***	0,183***	0,083**	0,091**
L'entreprise				
Secteur Hotellerie		-,014	,033	,025
Secteur Industrie		-,038	-,032	-,029
Secteur Autres commerces aux part.		-,055	-,043	-,044
Secteur Distribution non alimentaire		0,083**	0,087**	0,085**
Ancienneté de l'entreprise		-0,163***	-0,119***	-0,115***
Le repreneur				
Sexe (Femme)			-,023	-,027
Diversité des difficultés exprimées			-0,31***	-0,313***
Niveau d'études			,004	,007
Expérience antérieure de management			,021	,020
Nombre d'années d'exp. avant la reprise			,040	,042
Profil technique / Pas d'exp. de la reprise			,020	,027
Profil technique / Expérience de la reprise			-,009	-,008
Profil managérial / Expérience de la reprise			-0,123***	-0,126***
La reprise				
Transfert interne				,045
Succession				,025
Transfert externe sans relation				0,093*
Année de la reprise				-0,063**
R	,306	,366	,474	,483
R-deux	,094	,134	,225	,233
R-deux ajusté	,089	,124	,208	,212
Variation de R-deux	,094	,040	,091	,008
Sig. Variation de F	,000	,000	,000	,080

*** : sig. <0.01; ** : sig.<0.05; * : sig.<0.1

l'accompagnement lui-même pour que l'analyse soit cohérente. En particulier, l'hétérogénéité des pays étant assez grande, il est difficile de garantir que la qualité de l'accompagnement ait été absolument identique d'un pays à l'autre. L'insertion de variables de contrôle sur le pays ne présente pas forcément d'intérêt théorique, en revanche il permet de

s'assurer que l'effet des autres variables soit observé « à pays constant » et ait donc un sens réel.

Le tableau n°3 présente les résultats de quatre modèles successifs. On constate que le lieu de déroulement de l'accompagnement a un effet spécifique sur l'efficacité (modèle 1). Ceci tient sans doute aux contextes

économiques, juridiques et culturels propres à chaque pays, ainsi qu'aux ressources différentes des CCI pour implémenter le dispositif.

L'intégration des caractéristiques de l'entreprise augmente significativement le pouvoir explicatif du modèle (modèle 2). En particulier, l'accompagnement est d'autant plus bénéfique que l'entreprise est récente. Dans ces conditions, l'expérience incorporée dans l'entreprise (ses salariés, ses routines...) et son degré de structuration sont faibles. Le repreneur arrive ainsi « devant une feuille blanche », ce qui justifie plus fortement le besoin d'un accompagnement. Le modèle 3 ajoute les caractéristiques du repreneur, avec là aussi une augmentation très significative du pouvoir explicatif, confirmant que l'efficacité du dispositif dépend fortement du profil du repreneur. L'efficacité est d'autant plus faible que le repreneur combine une expérience de la reprise avec un profil non-technique.

Le fait d'avoir des difficultés dans des domaines multiples réduit également l'efficacité perçue. Ceci nous renseigne sur une des limites de ce dispositif à « durée limitée » : en dix jours, il est particulièrement difficile de couvrir tous les domaines de compétences.

Enfin, le mode de reprise intervient également, même si la significativité est modeste ($p=0.069$). L'accompagnement est plus efficace pour les repreneurs qui n'avaient aucune connexion préalable avec l'entreprise reprise (par opposition au transfert interne, à la succession ou au transfert externe avec relation préalable, tel qu'un ancien client ou fournisseur)¹⁴. Ceci apporte un éclairage intéressant sur la nécessité de cibler les dispositifs non pas seulement en fonction du profil du dirigeant ou des besoins qu'il exprime, mais aussi en fonction des spécificités du mode de reprise.

Discussion

Cette recherche a mis en avant deux types d'enseignements qu'il convient à présent de discuter. Ces derniers concernent, d'abord, l'efficacité globale du tutorat en tant que forme spécifique d'accompagnement entrepreneurial et les domaines d'apprentissage pour lesquels ce tutorat apparaît le plus pertinent, puis les profils de repreneurs les mieux à même d'en bénéficier.

LA RECONNAISSANCE DES VERTUS DU TUTORAT COMME MODE D'ACCOMPAGNEMENT POUR LE REPRENEUR

L'intérêt d'un accompagnement individuel a déjà été relevé dans la littérature sur la reprise (Deschamps et al, 2010), comme dans celle sur la création *ex nihilo* (Chrisman et McMullan, 2000; Bisk, 2002; Morrison et Bergin-Seers, 2002; Audet et Couteret, 2005; Cull, 2006; Simard et Fortin,

2008; St-Jean, 2010; Verzat et al, 2010). Notre travail a pour intérêt de confirmer empiriquement son efficacité dans le contexte de la reprise. En outre, parmi les différentes formes d'accompagnement personnalisées existantes, le tutorat n'avait jusqu'ici suscité que peu d'attention de la part des chercheurs. Or ce type d'accompagnement centré sur un transfert de connaissances et de compétences de la part d'une personne experte, mais extérieure au projet, semble vraiment efficace pour réduire les difficultés perçues par le repreneur.

L'intérêt d'une forme d'accompagnement individualisée est de s'ajuster aux difficultés réellement rencontrées par les repreneurs (Gravells, 2006), celles-ci étant intimement liées au profil de ce nouveau dirigeant et au type d'entreprise repris. Les connaissances transférées via un tutorat sont ainsi contextualisées (Toutain et Fayolle, 2008) : le tuteur délivre sur place (dans l'entreprise reprise) un transfert de connaissances et de compétences sur-mesure (McGregor et Tweed, 2002), à partir des problèmes réellement rencontrés par le repreneur. Les connaissances transférées ne sont pas que des techniques générales ou des outils standards. Elles prennent en considération la complexité du système formé par les différentes composantes en interaction : le repreneur et l'entreprise reprise (Toutain et Fayolle, 2008). En outre, cet accompagnement individualisé s'accorde à la disponibilité des repreneurs et à la temporalité du processus de reprise.

Le diagnostic réalisé en début de dispositif oblige tout d'abord les repreneurs à compartimenter leurs difficultés et à les prioriser. Ce faisant, ils prennent plus facilement du recul et peuvent parfois mieux les dénouer. Les tuteurs, grâce à leur expertise, proposent des pistes pour résoudre les problèmes (McGregor et Tweed, 2002) et favorisent le passage à l'action du repreneur. Une solution, même partielle et/ou temporaire, permet en effet au repreneur d'avancer et de traiter le problème suivant. Ensuite, à l'instar d'autres formes d'accompagnement individualisées (Cope et Watts, 2000, O'Dwyer et Ryan, 2000; St-Jean, 2008), le tutorat donne lieu à de nombreux apprentissages cognitifs, en particulier si l'on fait l'effort de varier les accompagnants pour accéder à des compétences différentes. En effet, comme le soulignent Cadieux et Brouard (2009), aucun accompagnant ne peut prétendre cumuler toutes les compétences nécessaires pour intervenir dans un contexte de reprise d'entreprise.

Enfin, à la différence d'autres types d'accompagnant, comme le mentor, le tuteur gère un réel transfert de compétences sans devenir trop présent ou indispensable au sein de l'entreprise (Bassot et al, 2002). L'approche multidisciplinaire retenue, impliquant plusieurs types de tuteurs possédant des approches et des compétences complémentaires, permet notamment de limiter les possibilités d'instauration

14. Rappelons que la variable dichotomique *reprise externe avec relation* ne figure pas dans la régression ainsi qu'il convient dans l'utilisation

des variables muettes (Hair et al. 1998). Son insertion créerait une redondance avec les autres variables.

d'une relation de dépendance de l'accompagné envers l'accompagnant.

Ce tutorat s'avérerait alors à ce titre peut être plus pertinent que le mentorat du repreneur par le cédant. En effet, en dehors du fait que bon nombre de cédants ne souhaitent pas s'investir dans une relation d'accompagnement après la vente de leur entreprise¹⁵, le mentorat par le cédant ne permet pas TOUJOURS au repreneur de construire son projet de façon autonome et de donner une identité propre à son organisation (Sammur, 2003). Le cédant peut avoir tendance à préférer que le repreneur se comporte le plus possible comme un « clone » qui reproduit le fonctionnement qu'il a mis en place (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009).

Le tutorat exercé par un tiers externe à l'entreprise reprise semble donc au final réunir les principales qualités nécessaires d'un accompagnement : « *s'inscrire dans la durée, être exercé par des spécialistes, fondé sur une logique combinant connaissances substantives et savoir procédural permettant au créateur de s'enrichir par des connaissances actives* » (Sammur, 2003, p 162).

Cet apport de connaissances semble toutefois varier selon les domaines. Le tutorat associe *a priori* trois types d'apports cognitifs : informationnels, techniques et stratégiques. Les résultats de son évaluation indiquent cependant que les domaines pour lesquels il a été particulièrement apprécié par les repreneurs concernent principalement l'amélioration des savoir-faire en matière de gestion quotidienne (gestion comptable et financière, gestion commerciale et marketing,

gestion des ressources humaines, gestion juridique et fiscale ou encore logistique) et de financement. Dans ce dernier cas, un tuteur peut aider un repreneur à convaincre des financeurs et à lever des fonds pour son entreprise (Bygrave et Timmons, 1992). L'efficacité de l'accompagnement individualisé dans ces domaines opérationnels a déjà été relevée auprès des créateurs d'entreprise (Gravells, 2006) ou des dirigeants de PME (Bassot et al, 2002). Cependant on peut aussi penser, à l'instar des résultats enregistrés par Audet et St-Jean (2009) sur le mentorat ou par d'autres chercheurs dans le contexte du conseil en PME (Bassot et al, 2002), que ce sont les domaines dans lesquels les repreneurs accompagnés ont pu « mesurer » à très court terme des résultats visibles et concrets qui génèrent la plus grande satisfaction. En d'autres termes, les repreneurs apprécient en priorité les apports de connaissances et de compétences immédiatement mobilisables. A ce titre, ce sont principalement les connaissances « ponctuelles » et les savoir-faire plus opérationnels que le tutorat permet de développer. Les savoir-faire managériaux sont, de façon peu étonnante, plus difficiles à transférer, à absorber et à mettre en œuvre sur une courte durée. Le tableau n°4 synthétise ainsi les apports cognitifs du tutorat en contexte post-reprise.

UNE EFFICACITÉ CONTINGENTE AU PROFIL DU REPRENEUR ET AUX TYPES D'ENTREPRISE ET DE REPRISE

Si le tutorat s'avère une forme d'accompagnement efficace pour l'ensemble des repreneurs, il semble toutefois que

TABLEAU 4

Les apports cognitifs du tutorat en phase de management post-reprise¹⁶

Apports cognitifs	Efficacité du tutorat
Développement des connaissances : <ul style="list-style-type: none"> • Accès à de l'information sur les sources de financement 	+
Acquisition de compétences techniques et de gestion (permettant également le gain de légitimité aux yeux des parties prenantes internes et externes) : <ul style="list-style-type: none"> • Compétences techniques (production) • Gestion comptable & financière • Gestion commerciale & marketing • Aspects juridiques et Fiscalité • Gestion logistique • Mise en place et gestion des systèmes d'information • Gestion des ressources humaines 	 + ++ ++ ++ ++ + ++
Développement de l'acuité stratégique et acquisition de savoir-faire managériaux	+

(Source : adapté de St-Jean, 2008)

15. Selon l'enquête Oséo-BDPME, le lien avec l'ancien dirigeant était, en 2005, totalement coupé dans 39% des reprises.

16. L'évaluation des apports dans la colonne de gauche est une évaluation subjective que nous avons effectuée à partir du degré moyen de

satisfaction présenté dans le tableau n°3 (colonne 5) : + pour une « note » comprise entre 6 et 7,21 (degré de satisfaction moyen); ++ pour une « note » supérieure ou égale au degré de satisfaction moyen.

cette efficacité soit plus importante dans certaines situations. Premièrement, nos résultats montrent que l'efficacité perçue est amoindrie lorsque le repreneur a déjà une expérience de la reprise. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, l'action constitue une manière privilégiée d'acquérir des compétences, en se confrontant au terrain (Minniti et Bygrave, 2001). L'entrepreneuriat étant un processus continu et cumulatif (Minniti et Bygrave, op. cit.), lorsqu'un repreneur reprend une entreprise, il le fait avec un stock de connaissances conditionné par ses expériences préalables. Même si le contexte de reprise est forcément différent, des apprentissages transversaux auront pu être réalisés, conférant un avantage aux « serial entrepreneurs » déjà constaté dans la littérature (Westhead et al. 2005) rendant l'accompagnement forcément moins bénéfique.

Nos données montrent que l'efficacité est plus faible lorsque cette expérience préalable est combinée avec un profil managérial plutôt que technique. Dans ces conditions, les connaissances acquises lors de reprises antérieures s'ajoutent à celles issues de la formation du repreneur, rendant l'accompagnement moins utile. A l'inverse, un repreneur au profil plutôt technique tirera plus facilement de bénéfices de l'accompagnement, même s'il a une expérience de la reprise. En effet, si les compétences techniques ne sont plus suffisantes pour être entrepreneur (Boughattas et al, 2008), elles le sont encore moins pour un repreneur qui doit développer une affaire. Ces derniers doivent disposer de compétences en gestion et en management. Les repreneurs au profil technique, au premier rang desquels les artisans, tendent à rencontrer des difficultés plus importantes. Il a ainsi été montré que les repreneurs issus du milieu artisanal sont souvent pénalisés en GRH, car peu formés à la gestion du personnel (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). La prise en main d'une structure s'avère donc particulièrement délicate pour eux. De même, les compétences commerciales peuvent également leur faire défaut, créant ainsi un risque quant à la pérennité du portefeuille clients de l'entreprise reprise (Picard et Thévenard-Puthod, op cit).

Enfin, le tutorat paraît plus pertinent dans le cadre des reprises externes. La littérature sur la reprise et les statistiques disponibles ont déjà souligné les difficultés exacerbées d'un repreneur externe, celui-ci cumulant deux types de handicaps. Le premier concerne le manque de connaissances sur le secteur d'activité de l'entreprise reprise qui est toujours pénalisant pour un repreneur externe (Lee et al, 2003, Oséo BDPME, 2005), comme d'ailleurs pour un créateur (Fonrouge, 2010). Un repreneur ancien salarié de la structure reprise sera par définition moins gêné par ce manque de connaissances, de même qu'un successeur familial (Bughin et al, 2010). La passation de pouvoir dans le cadre d'une succession familiale est généralement plus progressive, laissant plus de temps au successeur pour obtenir les informations et compétences nécessaires (Dyck et al, 2002; Cabrera-Suarez, 2005; Cadieux, 2007). Même au départ du cédant, on peut estimer que le successeur familial aura plus de facilités à rester en contact avec ce dernier,

continuant à obtenir de lui les informations nécessaires au bon déroulement de la reprise (Cadieux, 2007). Le second handicap que la littérature a également souligné est la plus grande difficulté pour un repreneur externe à acquérir la légitimité auprès des différentes parties prenantes externes et internes de l'entreprise achetée (Boussaguet, 2008; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Geindre, 2009). Le tuteur accompagnant le repreneur externe peut ainsi non seulement être porteur d'informations utiles sur le fonctionnement du secteur d'activité, lui transférer les compétences nécessaires à la reprise de l'entreprise dans un secteur méconnu, mais aussi l'aider à légitimer ses actions auprès des parties prenantes. Le tutorat apparaît dans ce contexte d'autant plus utile que les reprises externes sont, ou sont en train de devenir, majoritaires dans la plupart des pays. En France, c'est le cas de près d'une reprise sur deux (Oséo Bdpme, 2005). Au niveau européen, la moyenne de la reprise externe s'établit à 55 % des opérations avec, il est vrai, de grandes disparités d'un pays à l'autre, mais partout une croissance forte de ce type de reprise ([http : //www.rhone-alpes.cci.fr/transregio/Brochure.pdf](http://www.rhone-alpes.cci.fr/transregio/Brochure.pdf)). Les chiffres publiés par le réseau des conseillers en management du Canada indiquent que plus de 70 % des chefs d'entreprises prévoient une reprise externe lorsqu'ils cesseront leur activité ([http : //rcmq.ca/la-releve-des-pme-au-quebec-sombre-tableau](http://rcmq.ca/la-releve-des-pme-au-quebec-sombre-tableau)). Même au Japon, où, par tradition, la reprise d'une PME par un tiers extérieur est une pratique très minoritaire, la reprise externe est vue comme une des solutions face au très faible taux de reprise (18 %) lors du départ du dirigeant (METI 2005 in Y. Murakami et al, 2012).

Conclusion

Cette recherche avait pour but d'apporter des connaissances supplémentaires en matière d'accompagnement personnalisé, dans un contexte entrepreneurial spécifique : la reprise d'entreprise et plus particulièrement la phase de management post-reprise. Les résultats d'une expérimentation menée à l'échelle européenne montrent que, face à la variété des besoins propres à une telle situation, un accompagnement personnalisé comme le tutorat est efficace à court terme et satisfaisant pour les repreneurs individuels (notamment pour ceux qui souffrent le plus d'un déficit de connaissances et de compétences). Compte tenu de la taille de l'échantillon et de sa portée géographique (repreneurs appartenant à 18 pays), ces résultats plaident donc pour la généralisation de cette forme d'accompagnement dans le contexte de la reprise de petites structures (TPE) et dans tous les pays confrontés à la problématique du vieillissement et donc de la cessation massive d'activité des chefs d'entreprises. D'un point de vue managérial, les résultats de cette recherche apportent aux institutionnels et autres professionnels de l'accompagnement, désireux de faciliter la réussite des entreprises reprises, des connaissances précieuses pour cibler les repreneurs susceptibles de tirer le meilleur bénéfice d'un tel accompagnement. Ainsi, dans un

objectif d'efficacité des politiques publiques, ils les invitent à s'intéresser en priorité aux repreneurs novices, dotés d'un profil plutôt technique et/ou reprenant une entreprise avec lesquels ils n'entretenaient au préalable aucun lien (repreneur externe). Ce dispositif pourrait d'ailleurs être d'autant plus pérennisé que six repreneurs de l'échantillon sur dix se déclarent prêt à participer au financement de cet accompagnement.

Cela dit, dans le but d'affiner davantage les connaissances sur l'accompagnement personnalisé des repreneurs, cette première démarche d'évaluation reste incomplète, au regard des questionnements actuels sur l'accompagnement entrepreneurial (Chabaud et al., 2010). En effet, sur le plan de la recherche, au-delà d'un certain biais induit par la nécessité de « produire des résultats opératoires » pour les partenaires de cette recherche collaborative, plusieurs limites de ce travail doivent être évoquées et ouvrent sur des pistes de recherche complémentaires. Tout d'abord, le succès de l'opération n'a été apprécié qu'à court terme. Une recherche centrée sur le « suivi post-accompagnement » pourrait alors compléter utilement les résultats obtenus. Ensuite, la méthodologie de recherche n'a permis de mesurer que « l'acquisition perçue de compétences » par les repreneurs. Elle n'a pas permis d'observer, chemin faisant, le processus de transfert de compétences entre accompagnant et accompagné (tel que le définissent notamment Toutain et Fayolle, 2008), ni le développement des facultés réflexives de l'accompagné (Sammur, 2003). En outre, l'éventuel apport psychologique de l'accompagnement individualisé, tel qu'il est connu dans la création *ex nihilo* (Valeau, 2006; Messeghem et Sammut 2010), n'a pas non plus été pris en compte, puisque nous nous sommes focalisés sur les apprentissages cognitifs. Une future recherche pourrait mesurer de façon plus qualitative les apprentissages réalisés par le repreneur, en particulier ces apprentissages affectifs ou conatifs, liés à l'évolution de son savoir-être ou de son comportement. Ce prolongement pourrait également introduire la prise en compte du regard de l'accompagnant sur les progrès de son « protégé ».

Références

- AGUILON, Catherine; LECHAUX, Patrick (1996). «Un tutorat ou des tutorats en entreprise», *Recherche et Formation, Institut National de Recherche Pédagogique*, n°22, p. 21-34.
- ALLARD-POESI, Florence; PERRET, Véronique (2004). «La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux», *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 7, n° 4, décembre, p. 5-36.
- AUDET, Josée; COUTERET, Paul (2005). «Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès», *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol 18, n°3, p.471-490.
- AUDET, Josée; ST-JEAN, Etienne (2009). «Les enjeux de l'aspirant repreneur : le cas des PME de récolte forestière au Québec», *Revue Internationale des PME*, vol 22, n°3-4, p 31-56.
- BARACH, Jeffrey A.; GANTISKY, Joseph; CARSON, James A.; DOOCHIN, Benjamin (1988). «Entry of the next generation : strategic challenge for family business», *Journal of Small Business Management*, vol 26, p. 49-56.
- BARBIER, Jean-Marie (1996). «Tutorat et fonction tutorale : quelques entrées d'analyse», *Recherche et Formation, Institut national de Recherche Pédagogique*, n°22, p 7-19.
- BASSOT, Philippe; HERSSCHER, Séverine; POSTEL-VINAY, Grégoire; JACOB-DUVERNET, Luc; LELAUBE, Alain; BRAUN, Armand; DURAND, Thomas (2002). «Figures du conseil», *Revue Française de Gestion*, vol 28, n°137, p 119-134
- BAYAD, Mohamed; GALLAIS, Marie; MARLIN, Xavier; SCHMITT, Christophe (2010). «Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement» *Management & Avenir*, n°40, décembre, p. 116-140.
- BEN MAHMOUD-JOUINI, Sihem; PARIS, Thomas; BUREAU, Sylvain (2010). «La recherche accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention», *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 9, n°2, p. 56-75
- BISK, Leonard (2002). «Formal entrepreneurial mentoring : the efficacy of third party managed programs», *Career development international*, vol 7 n°5, p. 262-270.
- BOISSIN, Jean-Pierre (2007). «Trouver de nouvelles structures de transmission d'entreprises», dans A. Fayolle (dir), *L'art d'entreprendre*, Paris, Village Mondial, Pearson, p.234-243.
- BORNARD, Fabienne; THEVENARD-PUTHOD, Catherine (2009). «Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales», *Revue Internationale PME*, vol 22, n°3-4, p.83-108.
- BOUGHATTAS, Y.; BAYAD, M.; BENEDIC, M. (2008). «Les compétences de l'entrepreneur : démarche d'identification et d'évaluation» In C. schmitt (Ed.), *Regards prospectifs sur les pratiques entrepreneuriales*, Presses de L'Université de Québec
- BOUSSAGUET, Sonia (2008). «Prise de fonction d'un repreneur de PME : repérage de conditions de facilitation et d'activation», *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 7, n°1, p. 39-62.
- BRILLET, François; HULIN Annabelle (2007). «Le tutorat outil polymorphe au service du transfert de connaissances, de compétences?», *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, no 59, p. 91-135.
- BUGHIN, Christiane; COLOT, Olivier; FINET, Alain (2010). «Entreprises familiales et gouvernance cognitive : quelle transmission?», *Management & Avenir*, vol 7, n° 37, p. 14-33.
- BYGRAVE, William D.; TIMMONS, Jeffry A. (1992). *Venture capital at the crossroads*, Harvard Business Press, Boston MA , 356 pages.
- CABRERA-SUAREZ, Katuska (2005). «Leadership transfer and the successor's development in the family firm», *The Leadership Quarterly*, vol 16, p. 71-96
- CADIEUX, Louise (2007). «Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses : Toward a Typology of Predecessor Roles during and After Instatement of the Successor», *Family Business Review*, Vol. 20, n° 2, p. 95-109
- CADIEUX, Louise; BROUARD, François (2009). *La transmission des PME : Perspectives et enjeux*, Les Presses de l'Université du Québec, collection PME et entrepreneuriat

- CADIEUX, Louise; DESCHAMPS, Bérangère (2011). *Le duo cédant/repreneur. Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*. Presses de l'Université du Québec.
- CHABAUD, Didier; MESSEGHM, Karim; SAMMUT, Sylvie (2010). «L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche», *Gestion 2000*, n°3, mai juin p. 15-23.
- CHANAL, Valérie; LESCA, Humbert; MARTINET, Alain-Charles, (1997). «Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion», *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec, p. 41-51.
- CHRISMAN, James J.; McMULLAN, W.Ed (2000). «A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource : the longer term impact of new venture counselling», *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol 24, n°3, p.37-53.
- CHRISMAN, James J.; McMULLAN, W.Ed (2004). «Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival», *Journal of Small Business Management*, vol 42, n°3, p 229-244.
- CHRISTENSEN, Poul Rind; KLYVER, Kim (2006). «Management consultancy in small firms : how does interaction work?», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 Iss : 3, pp.299 - 313
- COPE, Jason; WATTS, Gerald (2000). «Learning by doing. An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol 6, n°3, p 104-124.
- CULL, John (2006). «Mentoring young entrepreneurs : what leads to success?», *International Journal of evidence based coaching and mentoring*, vol 4, n°2, p. 8-18.
- CURRAN, J.; BLACKBURN R.A. (2000). «Policy Review section : Panacea or white elephant? A critical examination of the proposed new small business service and response to the DTI consultancy paper», *Regional Studies*, vol 34, n°2, p 181-189.
- DEAKINS, David; GRAHAM, Linda; SULLIVAN, Robert; WITTHAM, Geoff (1998). «New venture support : An analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol 5, n°2, p. 151-161.
- DESCHAMPS, Bérangère (2002). «Les spécificités du processus repreneurial», *Revue Française de Gestion*, n°138, avril-juin, p. 175-188.
- DESCHAMPS, Bérangère; PATUREL Robert (2009). *Reprenre une entreprise... saine ou en difficulté*, Collection. «Entrepreneurs», Dunod Editeur, 3e édition.
- DESCHAMPS, Bérangère; FATIEN, Pauline; GEINDRE, Sébastien (2010). «Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider», *Gestion 2000*, n°3, mai juin p.77-90.
- DYCK, B.; MAUWS, M.; STARKE, F. A.; MISCHKE, G. A. (2002). «Passing the baton : The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession», *Journal of Business Venturing*, vol 17, p. 143-162.
- EUROPEAN COMMISSION (2011). «*Business dynamics : start-ups, business transfers and bankruptcy*», Final Report, Bruxelles, Janvier 2011
- FALLERY, B. (1983). «Un système d'information du dirigeant pour les PME», *Revue Française de Gestion*, nov-déc, p 70-76.
- FARRINGTON, S.M.; VENTER, E.; BOSHOFF, C. (2012). «The role of selected team design elements in successful sibling teams», *Family Business Review*, vol. 25 n°2, p. 191-205
- FELIX, Pierre-Laurent; MERMINOD, Nathalie; DEFELIX, Christian (2009). «L'approche coopérative en Sciences de Gestion - Comment la mettre en œuvre, la valider et la légitimer? Une recherche sur un pôle de compétitivité», *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol.15, n°35, été, p. 141-160
- FILION, Louis-Jacques (1997). «Le métier d'entrepreneur», *Revue Organisations et Territoires*, vol 6, n°2, p. 29-45.
- FONROUGE, Cécile (2010). «Un mentor pour surmonter les formes de handicap de la nouveauté? Le point de vue de la dyade mentor-protégé», *Gestion 2000*, n°3, mai juin p 123-138
- GARTNER, William B.; STARR, Jennifer A.; BHAT, Subodh (1998). «Predicting new venture survival : an analysis of "anatomy of a start-up" cases from Inc. Magazine», *Journal of Business Venturing*, vol 14, n°2, p. 215-232.
- GEINDRE, Sébastien (2009). « Le transfert de la ressource réseau lors du processus repreneurial », *Revue Internationale des PME*, Vol. 22, n° 3-4, p. 109-137
- GIBB, Allan A. (1997). «Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation», *International Small Business Journal*, vol 15, n°3, p.417-437.
- GRAVELLS, Jonathan (2006). «Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands. Trouble-shooters and trusted friends», *The International Journal of mentoring and coaching*, vol 4, n°2.
- GRAZZINI, Frédérique; BOISSIN, Jean-Pierre; MALSCH, Bertrand (2009). «Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise», *Revue Internationale des PME*, vol 22, n°3-4, p 139-164.
- HAIR, J.F.; TATHAM, R.L.; ANDERSON R.E.; BLACK W. (1998). *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- HANDLER, WC; KRAM, KE (1988). «Succession in family firms : the problem of resistance», *Family Business Review*, vol 1, n°4, p 361-381.
- HULIN, Annabelle (2007). «Le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise», *Cahier de recherche du CERMAT*, vol.20, n°140.
- IBRAHIM, A.B.; GOODWIN, J.R. (1986). «Perceived causes of success in small business», *American Journal of Small Business*, vol. 11 (Automne), p. 41-50.
- KENT, Tony; DENNIS, Charles; TANTON, Sue (2003). «An evaluation of mentoring SME retailers», *International Journal of retails and distribution Management*, vol 31, n°8-9, p.440-448.
- LEE, KhaiSheang; LIM, Guan Hua; LIM, Wei Shi (2003). «Family business succession : appropriation risk and choice of successor », *Academy of Management Review*, vol 28, n°4, p 657-666.
- LEGER-JARNIOU, Catherine (2008). «Accompagnement des createurs d'entreprise : regard critique et propositions» in *Entrepreneuriat et accompagnement, Outils, actions et paradigmes nouveaux*, G. Kizaba (éd.), L'Harmattan, RRI, séries Marché et Organisations, p.73-97
- LORRAIN, Jean; DUSSAULT, Louis (1988). «Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion», *Revue Internationale PME*, vol 1, n°3, p. 158-176.

- MCGREGOR, Judy; TWEED, David (2002). «Profiling a new generation of female small business owners in New Zealand : networking, mentoring and growth», *Gender, Work and Organization*, vol 9 n°4, p.420-438.
- MESSEGHEM, Karim; SAMMUT, Sylvie (2010). «Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité», *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 9, n°1, p.82-107.
- MESSEGHEM, Karim; NARO, Gérald; SAMMUT, Sylvie (2010). «Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : apports du tableau de bord prospectif», *Gestion 2000*, Vol. 27, n°2, p.95-112.
- MILLER, Danny; STEIER, Lloyd P.; LE BRETON MILLER, Isabelle (2003). «Lost in time : intergenerational succession, change and failure in family business», *Journal of Business Venturing*, vol 18, n°4, p.513-531.
- MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'EMPLOI (2008), «Risques et Opportunités de la transmission des entreprises industrielles», MINEFI – KPMG, Janvier.
- MINNITI, H.; BYGRAVE, W. (2001). «A dynamic model of entrepreneurial learning», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 25, n°3, p 5-16.
- MORRISON, Alison; BERGIN-SEERS, Sue (2002). «Pro-growth small business : learning' architecture», *Journal of Management Development*, vol 21, n°5/6, p. 388-405.
- MUNLEY, V.G.; E. GARVEY; M.J. MCCONNELL (2010). «The effectiveness of Peer Tutoring on student achievement at the university level», *American Economic Review : papers & Proceedings*, p 277-282.
- MURAKAMI, Yoshiaki; KATSUYUKI, Kamei; DESCHAMPS, Bérangère (2012). «Pérennité et transmission des PME japonaises : les leçons du modèle français», *Entreprendre & Innover*, vol 2, n°14, p.74-85.
- O'DWYER, Michèle; RYAN, Eamon (2000). «Management development issues for owners/managers of micro-enterprises», *Journal of European Industrial Venturing*, vol 22, n°2, p.174-192.
- OZGEN, Eren; BARON, Robert A. (2007). «Social sources of information in opportunity recognition : effects of mentors, industry networks and professional forums», *Journal of Business Venturing*, vol 22, p.174-192.
- OSEO BDPME (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises*; l'expérience d'Oséo BDPME, étude n°6203.02, juin 2005.
- PAUL, Maela (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan.
- PICARD, Christian; THEVENARD-PUTHOD, Catherine (2004). «La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite», *Revue Internationale PME*, Vol 17, n°2, p.94-121.
- PICARD, Christian; THEVENARD-PUTHOD, Catherine (2006). «Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales», *Direction et Gestion, Revue des Sciences de Gestion*, n°216, mai-juin, p.99-113.
- PLANE, Jean-Michel (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan, Paris
- SAOUDI, Lynda (2012). «Le noyau dur humain à l'épreuve de la transmission», *Entreprendre & Innover*, vol 2, n°14, p 30-39.
- SAMMUT, Sylvie (2003). «L'accompagnement de la petite entreprise», *Revue Française de Gestion*, vol 29, n°144, mai-juin, p.153-164.
- SAVALL, Henri; ZARDET, Véronique (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Editions Economica, Paris.
- SCHMITT Christophe; BAYAD Mohamed (2006). «Les logiques de création : la place de la conception dans le processus de structuration des organisations», *Logiques de création : Enjeux théoriques et management* sous la direction de W. AZAN, F. BARES et C. CORNOLTI, L'Harmattan.
- SHANI, A.B.R.; MOHRMAN, S.A.; PASMORE, W.H.; STYMNE, B.; ADLER, N. (2007). *Handbook of Collaborative Management Research*, Sage Publications.
- SIMARD, Pierre; FORTIN, Julie (2008). «Mentorat des entrepreneurs», *Gestion*, Vol.33, n°1, p10-17.
- ST-CYR, Louise; RICHER, Francine; LANDRY, Suzanne; FRANCOEUR, Claude (2005). *Etude sur l'établissement des meilleures pratiques pour la transmission des entreprises au Québec : aspects financiers et fiscaux*, HEC Montréal, Rapport présenté au ministère du développement économique et régional. Cahier de Recherche n°05-02.
- ST-JEAN, Etienne (2008). «La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat», *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 7, n°1, p.1-22.
- ST-JEAN, Etienne; AUDET, Josée. (2009). «Factors leading to satisfaction in a mentoring scheme for novice entrepreneurs», *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol 7, n°1, p.148-151.
- ST-JEAN, Etienne (2010). «Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice», *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 9, n°2, p.34-55.
- ST-JEAN, Etienne (2012). «Accompagner la transmission/reprise : l'exemple du mentorat à la Fondation de l'Entrepreneurship», *Entreprendre et innover*, vol 2, n°14, p. 67-73.
- THEVENARD-PUTHOD, Catherine (2009). «Transmission d'entreprises : pour une plus grande attention portée aux repreneurs externes et aux phases aval du processus», in Pras B. (coord) *Management : tensions d'aujourd'hui*, Chapitre 9, Vuibert, Paris, p. 93-104.
- TOUMANI-UK, Nahissatou (2011). *La communauté de pratiques comme outil d'accompagnement en entrepreneuriat : le cas de la reprise d'entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nancy II
- TOUTAIN, Olivier; FAYOLLE, Alain (2008). «Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation», *Entrepreneuriat et accompagnement*, sous la direction de G. Kizaba, Marché et Organisations, Cahiers d'Economie et de Gestion de la Côte d'Opale, L'Harmattan, p. 31-72.
- VALEAU, Pierre (2006). «L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute», *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 5, n°1, p.31-57.
- VERSTRAETE, Thierry; SAPORTA, Bertrand (2006). *Créations d'entreprise et entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG ([http : // ww.adreg.net](http://ww.adreg.net))
- VERZAT, Caroline; GAUJARD, Christelle; FRANÇOIS, Valérie (2010). «Accompagner les futurs entrepreneurs en fonction de leurs

besoins à chaque âge de vie», *Gestion 2000*, n°3, mai juin, p.52-76.

WESTHEAD, P.; UCASARAN, D.; WRIGHT, M. (2005). «Experience and Cognition», *International Small Business Journal*, vol 23, p. 72-98.

ZIMMER R.; L. HAMILTON; R. CRISTINA (2010). «After school tutoring in the context of Child Left Behind : effectiveness of two programs in the Pittsburg Public Schools», *Economics of Education Review*, vol 29, p 18-28.