



**Le tutorat : nouvelle voie d'accompagnement des repreneurs en situation post-reprise ?
Les enseignements d'une expérience menée à l'échelle européenne**

Christian PICARD, Catherine THEVENARD-PUTHOD
IREGE – UNIVERSITE DE SAVOIE

Le tutorat : nouvelle voie d'accompagnement des repreneurs en situation post-reprise ?

Les enseignements d'une expérience menée à l'échelle européenne

Christian PICARD & Catherine THEVENARD-PUTHOD¹

Catherine.puthod@univ-savoie.fr

Christian.picard@univ-savoie.fr

IREGE – UNIVERSITE DE SAVOIE

4 Chemin de Bellevue

BP 80439

74944 Annecy le Vieux CEDEX

Tel : 00 33 4 50 09 24 40 - Fax : 00 33 4 50 09 24 39

Résumé :

La reprise d'une entreprise est généralement considérée comme une opération moins risquée que la création *ex-nihilo*. Cependant, le transfert de propriété ne garantit pas la pérennité ou le développement de l'entreprise à moyen terme. Beaucoup de repreneurs échouent dans les premières années, du fait des difficultés qu'ils rencontrent lorsqu'ils se retrouvent seuls aux commandes, durant la phase de management post-reprise. Devant ce constat, la Communauté Européenne a décidé de lancer un dispositif test original de tutorat pour les repreneurs et de confier à des universitaires français le soin de mesurer son efficacité. Cet article présente les premiers résultats de l'enquête associée à ce tutorat et plaide pour une démarche alliant un diagnostic individualisé des besoins du repreneur à un accompagnement « sur mesure ».

Abstract:

The takeover of a firm is generally considered to be a less risked operation than *ex nihilo* creation. However, the transfer of ownership does not guarantee the permanence or the medium term development of the firm. Many buyers fail in first year due to post-management difficulties. In front of these results, the European Commission decided to implement an original test of a mentoring process for the buyers. This article introduces the first results of the study linked to this tutorial system and pleads for a step allowing an individualized diagnosis of the needs of the buyer with an accompaniment « made to order ».

Mots clefs : Reprise d'entreprise – Accompagnement – Tutorat – Recherche ingénierique – difficultés post-reprise

¹ Les auteurs remercient les évaluateurs pour leurs remarques et conseils judicieux.

Le tutorat : nouvelle voie d'accompagnement des repreneurs en situation post-reprise ?

Les enseignements d'une expérience menée à l'échelle européenne

Selon la Commission Européenne, un tiers des entreprises de l'Europe Occidentale devrait changer de propriétaires dans les dix prochaines années (Transregio, 2006), 30 à 40% de leurs dirigeants ayant plus de 50 ans en 2004. Ces données démographiques et les enjeux économiques et sociaux qu'elles portent ont entraîné une évolution des préoccupations des acteurs institutionnels et des chercheurs en Sciences de Gestion de la création vers la reprise d'entreprises. Il est en effet important non seulement de trouver des repreneurs potentiels à ce vaste réservoir d'entreprises, mais aussi de faire en sorte que ces reprises réussissent, afin de sauvegarder des emplois (en France, ce sont près de 300 000 emplois qui sont concernés chaque année par ces opérations, selon Oséo BDPME, 2005) et de maintenir une activité économique sur l'ensemble du territoire. Dans ce contexte, de nombreuses initiatives institutionnelles se sont développées pour faciliter le rapprochement entre les propriétaires - cédants et les repreneurs potentiels et pour les aider à concrétiser leur projet de transmission-reprise : élaboration d'outils pratiques et de démarches standards permettant de rationaliser le processus (par exemple, ceux disponibles sur le site Internet de l'APCE), mise en place de bases de données de cédants/repreneurs par les chambres consulaires ou les syndicats professionnels, organisation de journées de la transmission permettant une rencontre « physique » des protagonistes, octroi d'aides financières de l'Etat et élargissement des domaines d'intervention d'OSEO Sofaris, etc.

Cependant, ces dispositifs, bien qu'indispensables, ne résolvent qu'une partie des problèmes. L'enquête Oséo BDPME (2005) révèle en effet que plus d'une reprise sur cinq échouent avant six ans. En moyenne, le taux de défaillance (ou pourcentage d'échec) de ces opérations s'établit à 5% deux ans après l'opération, à 13,5 % au bout de quatre ans et à 21 % après six ans. Parvenir jusqu'à la signature de l'acte de vente et le transfert de propriété ne garantit pas la pérennité à moyen terme de l'entreprise. Il convient donc aujourd'hui d'adapter l'accompagnement aux difficultés spécifiques que rencontrent les repreneurs une fois la transaction réalisée, dès lors qu'ils se retrouvent seuls à la tête de la structure achetée.

Dans ce contexte, cet article poursuit un double objectif. Il s'agit dans un premier temps d'identifier les difficultés rencontrées par ces repreneurs en phase post-acquisition. Puis de proposer une réflexion sur l'accompagnement pertinent pour ces repreneurs. Il s'appuie pour cela sur une expérience test de tutorat post-reprise réalisée à l'échelle européenne et à laquelle les auteurs ont participé. Après avoir présenté le cadre théorique qui a servi de base à cette recherche (§1), nous expliciterons le contenu de cette expérience inédite en Europe (§2). Les résultats de ce projet nous permettront d'apporter un éclairage à cette question : un tutorat peut-il contribuer à diminuer les difficultés rencontrées par les repreneurs après la reprise (§3) ?

1/ Le cadrage théorique de la recherche

A partir d'une revue de la littérature consacrée aux difficultés rencontrées par les repreneurs lors de la phase de management post reprise, on identifie tout d'abord les besoins et donc les apports potentiels d'un accompagnement post-reprise (§1.1). Dans un second temps, nous passerons en revue les différentes formes que cet accompagnement peut prendre, afin de mettre en évidence l'intérêt du tutorat (§1.2).

1.1/ La nature des difficultés post-reprise

Initialement focalisés sur la réussite du transfert de propriété et donc sur les difficultés lors des phases amont du processus (notamment la préparation et l'accord et, dans une moindre mesure, la transition), les réflexions, travaux académiques ou études disponibles ne se sont orientés que récemment sur les sources d'échec spécifiques à la phase de management post-reprise². En matière de création *ex nihilo*, l'un des principaux facteurs causant la faillite des entreprises naissantes est le manque de compétence et d'expérience des nouveaux entrepreneurs (Julien, 2000). Qu'en est-il pour le repreneur ? S'il n'existe que peu d'études spécifiques sur le sujet, la littérature permet néanmoins d'identifier les principaux problèmes que peut rencontrer un repreneur, une fois la transaction réalisée.

Tout d'abord, du fait d'une valorisation de plus en plus forte des actifs existants (au regard d'une rentabilité faible), une reprise nécessite souvent un investissement financier de départ plus important que lors d'une création « pure ». De ce fait, selon Oséo BDPME (2005), la part des apports des repreneurs étant en baisse, l'endettement qui pèse aujourd'hui sur les opérations de reprises tend à augmenter et les montages financiers sont de plus en plus « tendus » (notamment dans le cas des reprises par des personnes physiques, quelle que soit l'activité). Des difficultés financières (notamment de trésorerie) peuvent ainsi surgir dès la première ou la deuxième année suivant la reprise. Ce poids de la dette liée au financement de la reprise peut alors fragiliser l'entreprise, l'empêcher de se développer, de lancer de nouveaux projets ou d'innover. Ce risque est encore plus élevé dans le cas de reprises d'entreprises en difficultés ou lorsque l'évaluation a été rendue difficile par le poids de l'immatériel (Barbot, Richomme-Huet, 2006). Dans tous les cas, à moyen terme, des charges financières trop élevées vont engendrer des problèmes de trésorerie et précipiter le repreneur dans une fuite en avant conduisant à l'aggravation de son endettement.

Dans les activités où le savoir-faire technique est prédominant dans la chaîne de valeur, le repreneur peut également avoir besoin d'acquérir les connaissances et le vocabulaire liés au métier, d'apprendre les trucs, astuces et tours de main nécessaires à la production. Dans les métiers relevant de l'artisanat, et plus largement dans les reprises par des repreneurs externes, les études insistent sur le fait que cet apprentissage conditionne la réussite de la reprise (Picard, Thévenard Puthod, 2004). A l'inverse, pour les artisans ou ouvriers qui maîtrisent la technique, c'est la gestion de l'entreprise qui peut poser problème (gestion comptable, commerciale...).

Plus largement, un repreneur qui ne connaît pas le secteur d'activité de l'entreprise reprise est davantage confronté au risque d'échec. Oséo BDPME (2005) indique ainsi que ce repreneur a une fois et demie plus de risques d'échec qu'un individu déjà issu du secteur. En corollaire des arguments précédents, le manque d'information concernant l'environnement, mais également l'entreprise reprise elle-même, constitue un autre obstacle. Lorsque la mémoire de l'entreprise (comptabilité, accords avec certains clients ou fournisseurs, tarification, échéances à respecter, état des stocks, ancienneté des machines et matériels...) se trouve plus dans « la tête de l'ancien dirigeant » que dans un ordinateur, il devient difficile pour le repreneur d'avoir la visibilité nécessaire à la gestion, ne serait-ce que quotidienne, de sa structure. Face à cela, il va alors devoir élaborer, créer et faire vivre un nouveau système d'information.

Les difficultés peuvent ensuite être liées à la gestion des ressources humaines. Un repreneur, dont la « socialisation organisationnelle³ » (Boussaguet, 2008) a échoué, peut avoir du mal à

² Cela, alors que les défaillances d'entreprises pour lesquelles les transferts de propriété et de management ont été réalisés sont relativement nombreuses (selon OSEO, 2005, plus d'une reprise sur cinq échoue avant six ans).

³ La définition de ce processus retenue par Boussaguet (2008) est celle d'un « *processus d'apprentissage des attitudes, comportements et connaissances que les arrivants dans une organisation doivent acquérir pour assumer leur nouveau rôle et participer en tant que membre à part entière* » (Fisher, 1986).

se faire accepter en tant que nouveau dirigeant ou rencontrer une forte résistance au changement des salariés (Barbot et Deschamps, 2005) 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, ce qui conduira à des difficultés commerciales au sens large (perte de chiffre d'affaires, diminutions des marges, difficultés d'approvisionnement...). Enfin les difficultés peuvent également être de nature stratégique. Tous les problèmes cités précédemment ne vont finalement laisser que peu de temps au repreneur pour « sortir la tête du guidon », se forger sa vision de l'entreprise dans le futur et définir d'éventuelles réorientations stratégiques. Investi dans la gestion et le fonctionnement quotidiens de sa structure, il peut manquer de recul, laisser échapper une opportunité ou ne pas identifier une menace, voire ne pas acquérir la vision stratégique dont il a besoin.

En résumé, si l'on peut considérer que la plupart des difficultés rencontrées par le repreneur, lorsqu'il se retrouve seul aux commandes, trouve souvent une origine dans les phases amont du processus (mauvaise évaluation de l'entreprise et de l'endettement, absence de transition et de transfert du savoir-faire et du réseau social par le cédant...), elles se matérialisent dans le besoin de compétences et de connaissances du nouveau dirigeant, cela, avec une différence notable par rapport à la création *ex nihilo* : la nécessité, au moins dans un premier temps, de gérer l'existant (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...Deschamps, 2002). Bien entendu, au-delà du fait que la liste n'est pas exhaustive, les difficultés énoncées ici ne sont pas toutes toujours présentes. Elles peuvent également varier en intensité. Par exemple, les quelques études disponibles font état de besoins différents selon le profil du repreneur et le type d'entreprise reprise, notamment en termes de taille ou d'activité (Picard, Thévenard-Puthod, 2006). On peut ainsi considérer que chaque reprise est unique et se poser la question de la nécessité d'aller vers un accompagnement plus personnalisé, à l'instar de ce qui est conseillé dans l'entrepreneuriat plus classique, sous la forme d'un processus d'apprentissage individualisé (Dokou, 2001 ; Morrison et Bergin-Seers, 2002).

1.2/ Quel mode d'accompagnement en situation post-reprise ?

La littérature en entrepreneuriat admet assez largement un lien entre l'accompagnement dont peut bénéficier un entrepreneur et sa réussite (Deakins et al., 1998 ; Cull, 2006). Gartner et al (1998) montrent notamment que les apprentissages réalisés par l'entrepreneur pendant les premières années de l'existence de son entreprise sont importants pour déterminer la survie de cette dernière. Cela dit, tous les travaux constatent que derrière le terme générique d'accompagnement, on trouve plusieurs formes (conseil, counseling, coaching, mentorat, tutorat...) ayant des caractéristiques variées et répondant à des besoins différents (Fontrouge et Sammut, 2008).

Dans le domaine de la reprise, l'accompagnement s'arrêtait, avant 2007, à la transaction et on ne trouvait pas de dispositif équivalent à ceux mis en place dans le cadre des créations *ex nihilo* (pépinières d'entreprises, tutorat...). Les repreneurs se tournaient donc généralement vers la personne la plus à même de les accompagner dans cette délicate phase du management post-reprise : le cédant. C'est en effet le cédant qui connaît le mieux la structure qu'il transmet et qui peut transférer son savoir-faire, son réseau de relations et une certaine légitimité au repreneur auprès des parties prenantes internes (salariés) et externes (fournisseurs, clients, banquiers...) de l'entreprise, diminuant ainsi certaines des difficultés que nous avons évoquées précédemment. Les études disponibles confirment l'intérêt de cet accompagnement du cédant (Oséo BDPME, 2005 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2006; Boussaguet, 2008 ; Bah, 2009).

Toutefois cet accompagnement reste à nos yeux limité, pour deux raisons. La première est qu'il ne se produit pas de façon systématique, certains cédants ne souhaitant pas s'investir

dans cette relation après la vente. Selon l'enquête Oséo-BDPME (2005), le lien avec l'ancien dirigeant est totalement coupé dans 39 % des reprises. En France, même si on peut penser que ce chiffre va diminuer avec la convention de tutorat⁴ instaurée dans le cadre de la loi de modernisation de l'économie (2005), il ne couvrira certainement pas 100% des cas. La seconde tient au contenu même de cette forme d'accompagnement. En effet, selon Sammut (2003), le rôle d'un accompagnant est de rendre un entrepreneur autonome, capable de construire un projet, de donner une identité propre à son organisation et d'agir sur son environnement. L'accompagnant doit favoriser les facultés réflexives de l'accompagné. On voit alors se dessiner les limites du cédant comme accompagnant. S'il peut être utile pour assurer une continuité avec le passé, il va difficilement pouvoir aider le repreneur à prendre un nouvel élan. De plus, la présence du cédant constitue parfois un frein à la prise en main de la structure et peut faire écran entre l'entreprise (ses salariés, ses clients...) et le repreneur. Elle peut, par exemple, catalyser la résistance au changement des salariés (Bornard et Thévenard-Puthod, 2010). Pour ces raisons, il semblerait alors préférable que cet accompagnement soit exercé par un tiers externe à l'entreprise.

En outre, au regard des difficultés identifiées dans le point précédent, les besoins des repreneurs s'expriment en termes d'acquisition de savoirs, de connaissances (du secteur d'activité, du métier de l'entreprise, de la réglementation...) et de savoir-faire (techniques, gestionnaire, commerciaux, managériaux...). Or ce type d'accompagnement est jusqu'à présent plutôt rare. On le rencontre parfois par le biais de cabinets de coaching ou dans le cadre de clubs de repreneurs où ces derniers expriment leurs difficultés et s'échangent des bonnes pratiques. L'enquête Transrégio (2006) indique ainsi que si ces modes d'accompagnement sont encore peu utilisés par les repreneurs, leur taux de satisfaction est en revanche très élevé (entre 94 et 100%).

Ces formes d'accompagnement par des tiers extérieurs, appelés tantôt conseil, coaching, tutorat ou mentorat⁵, existent depuis plusieurs années dans le cas des créations *ex nihilo*⁶ et ont donné l'occasion à de nombreux chercheurs et praticiens d'analyser leurs vertus (Simard et Fortin, 2008). Les recherches suggèrent notamment que qu'elles réduisent les taux d'échec de la nouvelle structure (Deakins et al, 1998 ; Chrisman et McMullan, 2004) et sont des moyens privilégiés d'apprendre pour les entrepreneurs (Cope et Watts, 2000 ; O'Dwyer et Ryan, 2000). Elles sont en outre appréciées de ces derniers car elles sont flexibles et s'adaptent bien à chaque situation et à chaque individu (Audet et Couteret, 2005) A l'instar de St Jean (2008), et en assimilant le tutorat⁷ au mentorat, on regroupera les principaux apports

⁴ En France, une des mesures de la loi en faveur des PME (2/08/05, étendue en Juillet 2009) vise à favoriser le transfert d'expérience professionnelle entre un cédant et un repreneur par la signature d'une convention de tutorat d'une durée comprise entre 2 mois et 3 ans. Cette convention permet au cédant de bénéficier d'une réduction d'impôt de 1000 €. On ne dispose aujourd'hui que de peu d'informations sur l'impact de cette mesure.

⁵ Il est particulièrement difficile de s'y retrouver dans les différentes formes d'accompagnement d'un individu (entrepreneur ou non), tant les mots sont utilisés de façon synonyme (Paul, 2004). Pour certains, le consultant, le coach et le conseiller se concentrent plutôt sur des éléments de savoir et de savoir-faire. Ils possèdent une expertise dans un domaine spécifique et sont rémunérés pour aider à réaliser, à court terme, un objectif lié directement à leur champ d'expertise. Le mentor serait alors un entrepreneur qualifié et expérimenté qui accompagne gratuitement un entrepreneur novice de façon régulière et sur une période à plus long terme, en se concentrant d'abord sur l'individu, sur le savoir-être de l'entrepreneur (St-Jean, 2008). Le mentor est considéré comme un modèle pour le « protégé » (Audet et Couteret, 2005).

⁶ Il existe, par exemple, au Québec un important dispositif de mentorat mis en place en 2000 par la Fondation de l'Entrepreneurship dont ont bénéficié près de 2500 entrepreneurs. Ce dispositif doublerait les chances de survie des entreprises (source : site web de la Fondation de l'Entrepreneurship).

⁷ En référence à la définition retenue par Tilloy-Alphonse (2008), le tutorat peut être défini comme le transfert de savoirs et savoir-faire d'une personne expérimentée vers une personne novice en vue de l'acquisition de nouvelles compétences propres à un métier ou nécessaires à son exercice, et de sa socialisation organisationnelle.

de cette forme d'accompagnement en deux catégories : les apprentissages cognitifs et les apprentissages affectifs.

Au niveau cognitif, plusieurs études montrent l'intérêt d'un accompagnement personnalisé. Le tuteur ou mentor peut apporter à l'entrepreneur une aide précieuse dans divers domaines de la gestion (gestion commerciale, financière, juridique et/ou comptable ; Gravells, 2006) qui peut palier les carences de la formation initiale de ce dernier (St Jean, 2008). Il peut l'aider à convaincre des financeurs et ainsi à lever des fonds pour son entreprise (Bygrave et Timmons, 1992). Il permet à l'entrepreneur de prendre du recul, notamment dans des situations à forte contenu émotionnel (Cope et Watts, 2000), de clarifier sa vision d'affaires (Kent et al, 2003 ; St Jean, 2008) et de se concentrer sur ce qui est important pour formaliser une stratégie. Dans certains cas, il propose des pistes pour résoudre les problèmes (McGregor et Tweed, 2002) et favorise le passage à l'action (Wilkholm et al 2005). Il permet à l'entrepreneur d'identifier des opportunités (Chrisman et McMullan, 2004 ; Ozgen et Baron, 2007), d'ouvrir de nouveaux horizons et de voir son entreprise autrement (St Jean, 2008). Il favorise le développement de qualités managériales (Deakins et al., 1998 ; Bisk, 2002)

Cet apport de connaissances peut également se mêler à une évolution du savoir-être et donner lieu à des apprentissages plus affectifs, même si cela est plus difficile à mesurer (Waters et al, 2002). Grâce au mentorat, les entrepreneurs qui se sentent souvent seuls, sans personne avec qui partager leurs difficultés, font évoluer leur image de soi et prennent davantage confiance en eux (McGregor et Tweed, 2002 ; Nandram, 2003 ; Barrett, 2006). Le tuteur apporte quelque fois réconfort moral et sécurisation et contribue à l'accompagnement psychologique du repreneur, ce qui est nécessaire dans les périodes de doute ou de difficultés (Valeau, 2006). En guise de synthèse, le tableau n°1 présente les apports du mentorat validés par des études de chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat. Sans prétendre à l'exhaustivité, il montre que ces apports sont divers et peuvent répondre à la plupart des besoins que des repreneurs peuvent ressentir.

Tableau n° 1 : les apports du mentorat dans la littérature

Etudes de validation ----- Apports du tutorat	Mc Gregor et Tweed (2002)	Nandram (2003)	Kent et al. (2003)	Wikhlm et al. (2005)	Gravells (2006)	Ozgen et Baron (2007)	Valeau (2008)
Partage et développement des connaissances, de l'information (secteur, réglementation, fiscalité...)				X	X	X	
Acquisition de savoir faire technique (production, gestion comptable, planification financière, marketing vente...)	X		X		X		
Acquisition de savoir faire managériaux (capacité à diriger, à planifier, décider...)		X	X	X		X	X
Accompagnement psychologique et comportemental (motivation, confiance, estime de soi, support moral...)	X	X	X	X	X		X

(Source : adapté de St Jean, 2008)

En associant les dimensions informationnelles, stratégiques, techniques et psychologiques, adaptées à chaque cas et situation, le tutorat réunirait donc toutes les qualités nécessaires de l'accompagnement : « *ne pas se contenter de donner de l'information et de délivrer une formation standardisée, mais 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). Toutes ces retombées « subjectives » auraient en outre des retombées plus objectives 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).

Les chercheurs insistent cependant sur le fait que l'efficacité de l'accompagnement dépend non seulement de l'accompagné (sa volonté de se faire aider, sa capacité d'apprentissage ; Audet, Couteret, Avenet, 2004), mais aussi des compétences de l'accompagnant : technicité, empathie et disponibilité (Sammur, 2003). L'échange de savoirs repose ainsi sur la qualité d'écoute, l'attention et la confiance. Il apparaît enfin important de varier les mentors pour accéder à des compétences différentes (St-Jean, 2008).

C'est sur la base de ces avantages attendus que nous avons participé à un programme de recherche mené en Europe entre 2007 et 2009 et décrit dans la section qui suit.

2/ L'ingénierie de la recherche

Notre démarche de recherche s'apparente à celle du chercheur-ingénieur décrite par Chanal, Lesca et Martinet (1997). Nous avons en effet participé à un projet-test d'accompagnement du repreneur en situation post-reprise, de sa mise en place jusqu'à son évaluation finale. 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 dans les organisations. L'objectif était de fournir un guide pour piloter le processus d'accompagnement. Les paragraphes qui suivent décrivent notamment les modalités du projet et les outils mis en place.

2.1/ Le projet test Eurochambre : présentation et protocole de recherche

Le projet de recherche auquel nous avons participé a consisté à tester à l'échelle européenne la pertinence d'un tutorat post-reprise. Dans le cadre d'un appel d'offre de la Communauté Economique Européenne, ce projet a réuni, par le biais d'Eurochambres (Association européenne des Chambres de Commerce et d'Industrie) et la CRCI Rhône-Alpes⁸, 33 CCI régionales, localisées dans 18 pays européens. En France, trois régions y ont participé : l'Auvergne, la région Rhône Alpes et Paris. L'idée centrale du projet a été d'accompagner après la transaction, de façon totalement gratuite, mille repreneurs européens et ce pendant une durée de dix jours. Les CCI partenaires étaient chargées d'identifier des repreneurs susceptibles d'être intéressés par cette expérience⁹. 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, en être le dirigeant et cette structure devait comporter moins de 50 salariés.

Une fois les repreneurs sélectionnés par les CCI, ceux-ci ont bénéficié d'un tutorat qui s'est déroulé en trois phases.

⁸ Dans le cadre de ce projet pilote liant Eurochambres et la Commission Européenne, la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Rhône Alpes était le « maître d'ouvrage » qui coordonnait l'action des 33 CCI et la réalisation de l'étude.

⁹ Les CCI ont pour cela utilisé différents modes de recrutement : places de marché en ligne, bases de données internes, informations tirées de registres du commerce, listes de participants à des formations des CCI...

Le dispositif débutait par un diagnostic permettant de mettre à jour les difficultés rencontrées par les repreneurs après leur reprise et ainsi de pouvoir établir un programme de suivi sur-mesure. Cependant, le management post-reprise étant un phénomène complexe (les variables à gérer sont multiples, le repreneur est en situation d'incertitude, les problèmes sont mal structurés *a priori*), il est particulièrement difficile pour un repreneur de formaliser seul ses besoins d'accompagnement. Nous avons donc mis au point une grille de diagnostic recensant les difficultés potentielles qu'un repreneur était susceptible de rencontrer. Cet outil avait plusieurs intérêts. En tant que « *check list* », il permettait de faciliter le dialogue entre accompagnateur et repreneur et de passer en revue tous les aspects de la gestion d'une entreprise. Ensuite, les repreneurs étaient amenés à prendre du recul sur ces difficultés et à les hiérarchiser pour définir des priorités (cf. dispositif d'évaluation décrit plus bas). Enfin, cette grille permettait un feed-back immédiat, puisque l'accompagnateur pouvait faire une restitution de la situation analysée (le diagnostic des besoins) et établir directement un programme de tutorat. L'outil était alors une base de discussion sur les actions de progrès à mettre en œuvre. Afin de faciliter son utilisation et son appropriation par l'ensemble des accompagnateurs (rappelons que 33 CCI localisées dans 18 pays aux contextes différents étaient mobilisées sur le projet) et de bénéficier du rôle médiateur de l'outil informatique décrit par Chanal, Lesca et Martinet (1997)¹⁰, cette grille de diagnostic a été informatisée, les données étant ensuite centralisées dans un Extranet. Une fois le programme d'accompagnement établi, les CCI choisissaient les tuteurs correspondant aux besoins recensés : conseillers CCI, consultants externes, anciens chefs d'entreprise, comptables, juristes... Plusieurs tuteurs pouvaient donc intervenir auprès d'un même repreneur. La deuxième phase concernait la mise en place du tutorat à proprement parler, qui pouvait prendre la forme de conseil, de formation... et ce, dans neuf grands domaines préalablement définis, co-construit avec les experts d'Eurochambres et quelques CCI participant au projet, et correspondant aux principales difficultés identifiées dans la littérature (cf tableau n°2)

Tableau n° 2 : Lien entre les difficultés potentielles et les domaines d'accompagnement retenus

Difficultés identifiées par la littérature	Domaines du tutorat Eurochambres
Difficultés financières	Accès à des financements
Difficultés techniques (manque de savoir faire)	Acquisition du savoir-faire technique
Difficultés courantes de gestion de l'entreprise (hors gestion spécifique des hommes)	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	Amélioration des systèmes d'information
Management des hommes	RH
Réorientations stratégiques	Management stratégique

¹⁰ A la différence des recherches ingénieriques « classiques », notre recherche ne porte pas sur un phénomène explicitement collectif. La reprise s'apparente plutôt à une aventure solitaire (même si bien entendu, la reprise peut être effectuée par une équipe de repreneurs, ce cas de figure n'ayant pas été privilégié ici). Toutefois, le repreneur doit également faire face à des problèmes de multi-rationalités (la sienne, celles de ses salariés, de ses clients, de ses fournisseurs...). En outre, un outil standard était nécessaire pour qu'il puisse s'appliquer à tous les profils de repreneurs en Europe.

Ces neuf domaines pouvant poser problème aux repreneurs étaient découpés en trois ou quatre sous thèmes, chacun. 35 thématiques d'accompagnement étaient donc, au final, disponibles. Le programme de tutorat était découpé en demi-journées, voire en heures. Le planning devait être flexible et s'adapter à l'agenda du repreneur. Il est en effet particulièrement difficile dans les petites structures de dégager un temps trop long pendant les heures d'ouverture. Les sessions devaient être suffisamment espacées pour laisser un temps d'assimilation et pour mettre en place la mesure proposée par le mentor.

A l'issue du tutorat, la dernière phase consistait en une évaluation de ce dernier par les repreneurs. A l'instar des chercheurs ayant travaillé sur l'évaluation des dispositifs d'accompagnement en matière de création d'entreprise (St Jean, 2008), cette appréciation du dispositif s'est avérée délicate. Il est en effet difficile d'utiliser des critères objectifs, car ils ne peuvent pas être mesurés à court terme. Par exemple, si l'accompagnement peut avoir une influence sur le taux de profit, cela ne va pas se faire de façon instantanée. Il faut tenir compte de l'effet temps. 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). Certains chercheurs estiment que pour évaluer correctement le soutien offert à l'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 1000 repreneurs. En tenant compte du caractère opératoire et pratique que le mode d'évaluation retenu devait avoir pour les CCI partenaires, nous avons opté pour une évaluation portant sur deux critères plus subjectifs : la réduction des difficultés perçues après le tutorat et la satisfaction des repreneurs concernant le dispositif¹¹.

Au niveau de la réduction des difficultés perçues, nous nous sommes inspirés des modalités d'évaluation utilisées en médecine pour mesurer la douleur des patients¹². 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 (la note de 1 correspond à un aspect jugé pas du tout difficile et celle de 10, très difficile voire insurmontable). A l'issue du tutorat, l'opération a été renouvelée, l'objectif étant de mesurer l'écart s'étant produit entre le début et la fin du tutorat. La mesure était donc ici subjective puisqu'il s'agissait de mesurer la perception de l'évolution des difficultés.

Puis, les repreneurs devaient également donner leur appréciation concernant le dispositif. Ce dernier était tout d'abord évalué de façon globale sur une échelle de 1 à 5 (la note de 1 correspondant à une grande satisfaction et celle de cinq à une grande insatisfaction), puis sur chaque thème ayant fait l'objet du tutorat. Enfin, les repreneurs devaient également donner leur appréciation de la durée du tutorat (dix jours) et de la période à laquelle il s'était déroulé (après la transaction).

Le protocole de recherche étant présenté, le paragraphe suivant dresse un état des lieux succinct de l'échantillon des repreneurs accompagnés.

¹¹ Ce dispositif de recherche a également été complété par une analyse plus qualitative de l'efficacité du tutorat, réalisée par une autre équipe de chercheurs, auprès d'une vingtaine de repreneurs français (Deschamps et al, 2008).

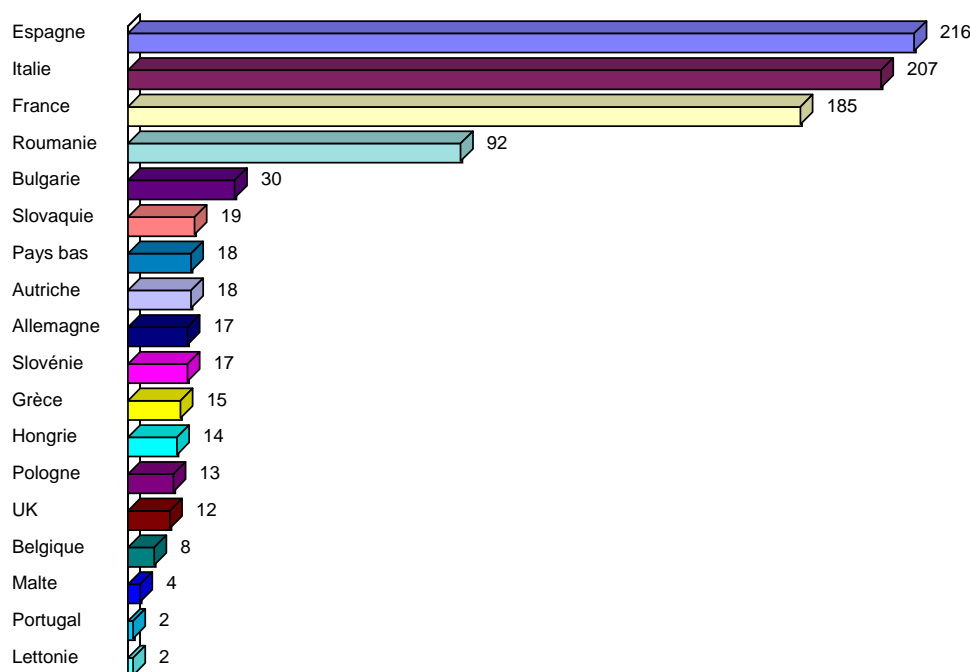
¹² Les médecins considèrent en effet aujourd'hui qu'une évaluation de la douleur du patient est le préalable nécessaire à tout traitement thérapeutique. La douleur étant un phénomène subjectif, le malade en reste le meilleur juge. Plusieurs échelles simples (« échelles visuelles analogiques ») sont donc 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.

2.2/ Présentation de l'échantillon

Sur les 1000 repreneurs qui devaient initialement être accompagnés, 889 ont en fait réellement bénéficié de la totalité du tutorat. Parmi les raisons énoncées par les CCI pour expliquer cette non atteinte de l'objectif initial se trouvent la difficulté à identifier les repreneurs (tous les pays ne possèdent pas des bases de données recensant les entreprises en création ou changeant de mains) et l'absence de motivation de certains de ces derniers. Par exemple, dans les cas de transmissions familiales, les repreneurs préfèrent souvent « gérer leurs problèmes en famille ». Ce frein psychologique qui conduit les repreneurs à refuser toute forme d'accompagnement a néanmoins déjà été souligné dans le cas de la création d'entreprise (Sammut, 1998 ; Léger-Jarniou, 2008). De nombreux créateurs sont en effet peu enclins à se faire aider, soit par souci d'indépendance, soit par peur que leur entourage les considère comme incompetent.

La répartition de ces repreneurs sur les 18 pays européens ayant participé au projet (graphique n°1) indique que trois d'entre eux représentent à eux seuls près de 70% de l'échantillon : l'Espagne, l'Italie et la France¹³. Ces trois pays ont donc naturellement fortement « coloré » les résultats.

Graphique n° 1 : la répartition des repreneurs selon leur origine géographique



En termes de taille, l'échantillon est principalement constitué de micro-entreprises (entreprises de moins de 10 salariés), soit près de 86% des entreprises reprises¹⁴ (tableau n°3). La taille moyenne de ces entreprises est de 4,5 employés. Au niveau du chiffre d'affaires, de façon corrélée, l'échantillon se répartit grosso modo en trois tiers : un gros tiers d'entreprises au chiffre d'affaires inférieur à 100 000 euros, un tiers dont les revenus sont compris entre 100 et 500 000 € et un dernier petit tiers dont le C.A dépasse les 500 000 €. En termes

¹³ Il faut reconnaître que dans de nombreux pays de l'Europe Centrale et de l'Est, la plupart des petites entreprises ont été privatisées après l'effondrement du bloc soviétique et sont aujourd'hui gérées par la première génération de dirigeants. Elles sont donc moins concernées par la problématique de la transmission - reprise.

¹⁴ La forte présence de TPE dans l'échantillon est en cohérence avec la démographie des entreprises européennes. Ainsi en France, ces structures de moins de 10 salariés représentaient (en 2007) plus de 93% de la population des entreprises, selon l'Insee.

d'activité, de façon peu surprenante, le tertiaire prédomine : 27% des entreprises reprises sont des commerces, alimentaires ou non ; 20,4% sont des cafés, hôtels et restaurants. Le secteur de l'industrie représente seulement 11.9% des entreprises transmises. Enfin, au niveau du type d'opération, les reprises externes sont les plus fréquentes, puisqu'elles constituent plus de 60% de l'échantillon ; les reprises familiales viennent en deuxième position et représentent 24.5% des opérations ; les reprises par un salarié sont par conséquent les plus rares, avec 13.3% seulement des opérations.

Tableau n° 3 : Caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Effectif	%	Secteur d'activité	%
Pas de salarié	21.4%	Hotels et/ou restaurants	20.4%
De 1 à 9	64.5%	Commerce de détail de produits non alimentaires	17.2%
De 10 à 19	9.2%	Autres services aux particuliers)	15.3%
De 20 à 50	4.8%	Industrie	11.9%
Dernier C.A.	%	Commerce de détail de produits alimentaires	10.3%
Moins de €100,000	40.9%	Autres services aux entreprises	8.1%
De €100,000 à €500,000	35.5%	Commerce de gros	3.7%
De €500,000 à €1,000,000	10.1%	Bâtiment	2.8%
Plus de €1,000,000	13.4%	Transport, stockage	2.8%
Type de reprise	%	Vente et maintenance de véhicules à moteur	2.7%
Externe	62.2%	Technologies de l'Information et de la communication	1.8%
Familiale	24.5%	Agriculture et Pêche	1.7%
Ancien salarié	13.3%	Services financiers	1.4%

Tableau n° 4 : Profil des repreneurs de l'échantillon

Sexe	%	Année de naissance	%
Feminin	40.2%	Avant 1949	3.8%
Masculin	59.8%	Entre 1950 et 1970	47.2%
Domaine de formation supérieure	%	Après 1970	49.0%
Technique	34.13%	Situation avant reprise	%
Autre	24.62%	Salarié	51.25%
Management	14.69%	Entrepreneur	23.19%
Science	11.45%	cadre	13.59%
Finance	10.37%	Demandeur d'emploi	11.97%
Marketing	4.75%		

Le profil « moyen » du repreneur est, quant à lui, celui d'un homme (à 60% environ), âgé d'une quarantaine d'année, au statut d'employé et possédant une formation initiale plutôt orientée vers les domaines techniques (tableau n° 4).

3/ Le tutorat post-reprise : contenu et efficacité

On se propose dans cette partie de communiquer les principaux résultats de l'étude réalisée à l'issue du test européen du tutorat et de mettre en évidence, d'une part, les besoins exprimés au départ par les repreneurs, véritable reflet de leurs difficultés après une année au plus de management post reprise (3.1) et, d'autre part, les éléments qui donnent des indications sur l'efficacité et la satisfaction de ce mode d'accompagnement (3.2).

3.1/ Des difficultés et des thèmes de tutorat très variés

En raisonnant sur les neuf grands thèmes proposés aux repreneurs, le tableau n°5 présente la hiérarchie des difficultés rencontrées par les repreneurs lors du management post-reprise.

Tableau n° 5 : Classement par thème du degré de difficulté perçu avant le tutorat

Thème	Degré de difficulté moyen (sur 10)
Comptabilité et finance	6,08
Accès à des financements	5,82
Ressources Humaines	5,59
Aspects légaux et fiscalité	5,58
Management stratégique	5,52
Moyenne	5,44
Systeme d'information	5,33
Marketing	5,26
Savoir-faire technique	4,95
Logistique	4,45

Ce sont respectivement les aspects comptables et financiers (la mise en place d'un système d'information comptable), puis l'accès à des financements (notamment publics), la gestion des ressources humaines (les aspects administratifs et légaux comme la paie, avant le management des hommes), les aspects fiscaux et règlementaires (la fiscalité) et enfin le management stratégique (en particulier la mise en place d'une stratégie de développement ou d'une politique d'innovation et l'export) qui ont posé le plus de problèmes aux repreneurs de l'échantillon.

Pour les difficultés dont le score est au dessous de la moyenne de l'échantillon¹⁵, on trouve l'organisation du système d'information et l'intégration des nouvelles technologies (création d'un site Internet et vente en ligne), le marketing et la démarche commerciale (communication externe et diversification de la clientèle), la maîtrise du savoir-faire technique (amélioration de la productivité et de la qualité) et, enfin, la gestion de la chaîne logistique (gestion des stocks notamment).

Au regard des caractéristiques des entreprises de l'échantillon ainsi que des profils des repreneurs, ces résultats semblent tout à fait logiques et conformes à ce que la littérature a identifié. Ainsi, compte tenu du profil essentiellement « technique » (voire artisanal) des repreneurs, il est en effet normal qu'ils manquent d'expérience, de connaissances et de compétences dans les domaines de la gestion, du juridique ou de la fiscalité. Pour la comptabilité, le besoin se limitait le plus souvent à la compréhension des mécanismes comptables ou à la mise en place d'un nouveau logiciel. Dans ces petites structures, le conjoint étant généralement celui qui « tient la comptabilité » (c'est-à-dire enregistre les opérations), le reste de la fonction comptabilité est souvent externalisé (Marchesnay, 2003). Seule une compréhension générale des mécanismes était donc nécessaire. Concernant les difficultés d'accès à des financements, on retrouve également ce qu'Oséo BDPME (2005) considérait comme un frein important au développement.

Ensuite, du fait d'une forte représentation des entreprises commerciales et de services dans l'échantillon, il semble également logique que les aspects commerciaux et marketing, « cœur de métier » dans ces activités, soient problématiques. A cet égard, il s'agissait souvent pour le repreneur de se prémunir contre une baisse de chiffre d'affaires (souvent présentée comme

¹⁵ Ce qui ne veut pas dire qu'ils n'ont pas rencontré de difficultés dans ces domaines mais seulement qu'en relatif, les repreneurs les ont jugées en moyenne moins problématiques que les premières.

inéluçtable dans les premiers temps de la reprise) ou de rassurer les clients face au départ de l'ancien dirigeant jouant un rôle central dans des structures de petite taille (Marchesnay, 2003).

Bien que les entreprises de l'échantillon ne comportent, pour la plupart, qu'un nombre réduit de salariés (85% avaient moins de 10 salariés), les repreneurs ont rencontré de fortes difficultés dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Alors qu'une opération de reprise engendre généralement davantage de management que dans la création *ex-nihilo* (où il y a souvent peu de salariés au départ), les repreneurs de l'échantillon y étaient peu préparés tant par leur formation initiale que par leur situation avant la reprise (à plus de 60% des anciens salariés ou demandeurs d'emploi sans expérience de gestion des personnes). Enfin, concernant le thème du management stratégique, le processus de reprise ayant souvent été focalisé, en amont, sur les aspects opérationnels, et du fait du profil technique dominant, les repreneurs ont exprimé le besoin de prendre du recul avec un tuteur et de réfléchir à des aspects plus stratégiques et donc davantage à long terme.

Même si certaines difficultés semblent être plus fréquentes que d'autres, le constat est donc bien celui d'une grande variété des besoins¹⁶. En outre, lorsque l'on prend en compte les caractéristiques de l'entreprise reprise et le profil du repreneur ou encore le type de reprise, les résultats renforcent ce constat¹⁷. En conséquence, aucun des thèmes d'accompagnement (les 35 possibilités offertes) n'a été laissé de côté, les repreneurs ayant largement profité de ce large éventail de soutiens potentiels.

3.2/ L'efficacité du tutorat comme forme d'accompagnement

A l'issue du tutorat, les repreneurs étaient amenés à procéder à une seconde évaluation des difficultés rencontrées (même échelle de notation de 1 à 10 qu'avant le tutorat). En rapprochant, pour chacun des neuf thèmes, le degré de difficulté perçu avant et après le tutorat, le tableau n°6 permet de constater que le tutorat a été estimé efficace. En effet, en moyenne le niveau de difficulté a été réduit de 2.16 points (on passe alors sous la barre du 5 pour se retrouver à 3.33). Cette forme d'accompagnement semble donc à même de diminuer les difficultés perçues, et ce dans tous les domaines qui posent problème au repreneur.

La classement des 9 grands thèmes par « ordre décroissant d'efficacité » laisse toutefois entrevoir que l'efficacité semble meilleure pour la comptabilité, l'accès au financement, le management des ressources humaines, les aspects légaux et fiscaux et le marketing. Le tutorat a été un peu moins efficace en ce qui concerne le management stratégique, le savoir faire technique, les systèmes d'information et la gestion de la chaîne logistique.

¹⁶ Ces neuf thèmes étaient déclinés en 35 items. A l'intérieur de chacun, nos observations montrent que l'hétérogénéité est également importante : par exemple, pour le management stratégique, les niveaux de difficulté sont sensiblement les mêmes pour la mise en place d'une stratégie de développement, d'une politique d'innovation ou encore d'un développement à l'export. La compréhension et l'analyse de l'environnement atteignent en revanche un score moins important.

¹⁷ Dans le cadre d'un autre article, des résultats concernant l'impact des caractéristiques de l'entreprise reprise (ancienneté, effectif, forme juridique, activité, chiffre d'affaires), du profil du repreneur (sexe, âge, niveau de formation, expérience professionnelle et de management, situation avant la reprise...), ou du type de reprise (externe, familiale, ancien salarié) sur les difficultés rencontrées seront présentés.

Tableau n° 6 : Evolution par thème du degré de difficulté perçu avant et après le tutorat

Thèmes	Valeur moyenne des difficultés avant le tutorat	Valeur moyenne des difficultés après le tutorat	Différence
Comptabilité et finance	6,08	3,46	-2.62
Accès à des financements	5,82	3,37	-2.45
Ressources humaines	5,59	3,3	-2.29
Aspects légaux et fiscaux	5,58	3,35	-2.23
Commercial et marketing	5,26	3,06	-2.2
Management stratégique	5,52	3,37	-2.15
Savoir-faire technique	4,95	3,09	-1.86
Système d'information	5,33	3,53	-1.8
Logistique	4,45	2,91	-1.54
Moyenne de l'échantillon	5,44	3,33	-2.16

A la fin du tutorat, les repreneurs étaient également interrogés sur leur satisfaction par rapport au dispositif et sur leur appréciation concernant la pertinence de la période et de la durée proposée.

Concernant la satisfaction globale (évaluée sur une échelle de 1 à 5, la note de 1 correspondant à une très grande utilité et celle de 5 à une totale inutilité), le tableau n°7 suivant permet de constater que le score moyen est de 1,97, ce qui signifie qu'en moyenne le tutorat a été jugé « utile ».

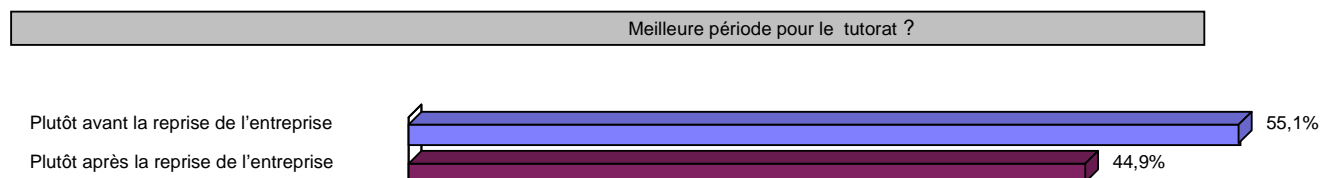
Tableau n° 7 : Degré de satisfaction des repreneurs en fonction des thèmes du tutorat

Thème	Degré moyen de satisfaction
Comptabilité et finance	1,87
Ressources humaines	1,89
Commercial et marketing	1,91
Accès à des financements	1,95
Management stratégique	1,98
Savoir-faire technique	2,00
Aspects légaux et fiscaux	2,07
Système d'information	2,12
Logistique	2,13
Moyenne de l'échantillon	1,97

Les thèmes pour lesquels le degré de satisfaction est le plus élevé sont, par ordre décroissant, la comptabilité, les ressources humaines, le marketing et l'accès au financement. Parmi ces quatre thèmes, trois (respectivement la comptabilité, l'accès au financement et les ressources humaines) étaient ceux jugés les plus difficiles par les repreneurs (cf tableau n°3), ce qui renforce le caractère efficace d'un tel dispositif.

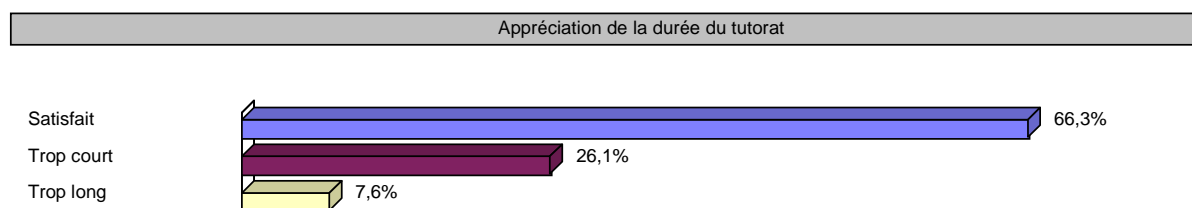
Concernant l'appréciation de la période la plus appropriée pour recevoir le tutorat, les avis sont globalement partagés. Comme le montre le graphique n°2, une petite majorité se dégage pour l'amont de la reprise. Pour ces derniers, le tutorat devrait ainsi commencer plus tôt dans le processus, avant même que la transaction ne soit réalisée, pour se poursuivre ensuite. Là encore, ce résultat traduit la diversité des besoins.

Graphique n° 2 : Appréciation de la période du tutorat par les repreneurs



Enfin, en matière de durée d'un tel tutorat, le graphique n°3 montre que la durée de 10 jours convient à 2/3 des repreneurs. Le tiers restant est essentiellement composé de repreneurs pour lesquels cette durée est trop courte.

Graphique n° 3 : Appréciation de la durée du tutorat par les repreneurs



Pour confirmer l'efficacité perçue de ce test, ajoutons qu'à la question « Auriez vous besoin d'un tutorat complémentaire ? », près de 77% des repreneurs répondent par l'affirmative et que 50 % d'entre eux seraient prêts à le financer ou, pour le moins, à contribuer à son financement.

Au regard de ces premiers résultats, il semblerait donc qu'un tutorat post-reprise soit non seulement perçu comme efficace, mais aussi apprécié par les repreneurs en ayant bénéficié.

Conclusion

La question posée dans cet article était celle de la contribution potentielle d'un tutorat à la diminution des difficultés rencontrées par les repreneurs après la reprise. Les informations recueillies dans le cadre du projet pilote « Eurochambres » et présentées ici montrent qu'un accompagnement post-reprise est effectivement nécessaire et plébiscité par les repreneurs. Si les besoins des repreneurs s'expriment prioritairement dans les domaines de la gestion - comptabilité, de l'accès au financement ou encore de la gestion des ressources humaines, d'autres domaines (le marketing, le management stratégique ou encore les systèmes d'informations) s'avèrent également particulièrement problématiques. Le tutorat comme forme d'accompagnement apparaît alors judicieux, puisqu'il permet de coller à l'hétérogénéité des besoins des repreneurs : tous n'ont pas le même profil, tous ne reprennent pas le même type d'entreprise, tous ne rencontrent pas les mêmes difficultés. De ce fait, le caractère sur-mesure et individualisé du tutorat a été vraiment apprécié par ceux qui en ont

bénéficié. Ensuite, ce mode d'accompagnement a permis de réduire le degré de difficulté perçu dans tous les domaines considérés par les repreneurs comme problématiques avant le tutorat. A ce titre on peut parler d'une réelle efficacité perçue de la démarche. Le niveau de satisfaction général atteste d'ailleurs de ce résultat.

Cela dit, sur le plan de la recherche, au-delà d'un certain biais induit par la nécessité de « produire de résultats opératoires » pour le donneur d'ordre, trois principales 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 terme¹⁸. En matière de création d'entreprise, on sait que le taux de survie de l'entreprise créée passe de 50% à 70 voire 85% lorsque le créateur est accompagné (Sammot, 2008). En ce qui concerne la reprise, nous n'avons pas le même recul. Dans notre cas, il n'est ainsi pas encore possible de chiffrer à moyen et long terme les bénéficiaires du tutorat, tant en matière d'amélioration du taux de survie que d'accélération du développement ou d'amélioration des résultats économiques des entreprises tutorées. Une recherche centrée sur le « suivi post-tutorat » pourrait alors compléter le dispositif. Ensuite, dans le cadre de l'évaluation du tutorat, nous n'avons « mesuré » que ce que l'on pourrait appeler « le résultat de l'acquisition de compétences avant / après ». En effet, en ne travaillant que sur des perceptions des repreneurs et en rapprochant le degré de difficulté perçu avant et après le tutorat, rien ne permet d'observer le processus de transfert de compétences entre tuteur et tutoré, tel que le définissent notamment Toutain et Fayolle (2008). Autrement dit, si le rôle de l'accompagnement est de favoriser les facultés réflexives de l'accompagné, la méthodologie de l'étude ne permet pas d'apprécier, chemin faisant, le développement de ces facultés, ni l'évolution du savoir être. Si le tutorat post reprise se généralise, un prolongement de cette recherche pourrait alors consister à observer, de manière plus qualitative, l'apprentissage du repreneur dans le cadre de la relation tuteur – tutoré. Ce prolongement pourrait également introduire la prise en compte du regard du tuteur sur les progrès de son « protégé » et ainsi répondre à la troisième limite de cette recherche qui ne s'est intéressée qu'au ressenti des tutorés. Les chercheurs travaillant sur l'accompagnement plaident en effet pour la prise en compte des points de vue des deux parties pour mesurer l'efficacité d'un dispositif (Waters et al. 2002).

Enfin, sur un plan plus managérial, ce tutorat dans sa forme actuelle est perfectible. Alors que 50% des CCI vont poursuivre ce tutorat après la fin du projet, on peut proposer quelques voies d'amélioration issues de nos observations. Tout d'abord, durant les premiers mois après la reprise, le temps disponible pour suivre un tutorat ou une formation est souvent réduit. Il faut alors vraiment rechercher la flexibilité, par exemple en découpant le programme en petites périodes. Plus largement, le diagnostic « pré tutorat » pourrait être fait dès le début du processus de manière à répondre à la demande des repreneurs qui souhaitent débiter avant même le transfert de propriété. Ensuite, l'élargissement du tutorat pourrait également se faire en aval de la phase de management post-reprise, dans les cinq années après la reprise, et pas seulement la première année. Enfin, sur la forme, il serait également envisageable de varier les modalités du tutorat en proposant, en complément du face à face individuel, des regroupements avec d'autres repreneurs, des ateliers, des séances plénières pour des formations, du contact téléphonique, ou encore des sessions de e-learning. Cela permettrait notamment de réduire les coûts non négligeables d'un tel dispositif.

Bibliographie

AUDET, J, COUTERET P, AVENET, G, (2004), « Les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs : une étude exploratoire », 7^{ème} *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27-29 octobre.

¹⁸ Les reprises observées dans l'échantillon ayant, au plus tôt, eu lieu en 2006, le temps écoulé entre cette reprise, le tutorat et l'enquête était au maximum de deux années.

- AUDET, J, COUTERET P. (2005), « Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 18, n°4, pp. 471-489. •
- BAH, T, (2009), « La transition cédant-repreneur. Une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, n°194, p. 123-148.
- BARBOT M.C., DESCHAMPS B. (2004), « Reprise d'entreprises saines ou en difficulté : l'accompagnement des repreneurs », *Académie de l'Entrepreneuriat, actes du 4ème Congrès*, www.entrepreneuriat.com.
- BARBOT, M.C, RICHOMME-HUET, K, (2006), « L'accompagnement des acteurs par le pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales », 1ères Journées Georges Doriot, Ecole de Management de Normandie – HEC Paris, 17 et 18 Mars.
- BARRETT, R. (2006)., « Small business learning through mentoring : evaluating a project », *Education + Training*, vol 48 n°8/9, p 614-626.
- BISK L. (2002), « Formal entrepreneurial mentoring : the efficacy of third party managed programs », *Career development international*, vol 7 n°5, p 262-270.
- BORNARD F. et C. THEVENARD-PUTHOD (2010, à paraître), « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue Internationale PME*.
- BOUSSAGUET, S, (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, pp. 39-62.
- BYGRAVE WD et JA TIMMONS (1992), *Venture capital at the crossroads*, Boston MA, Harvard School Press.
- CHANAL V, LESCA H, et MARTINET A.C, (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec, p. 41 - 51
- CHRISMAN, J.J, MCMULLAN, W.E, (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, J.J, MCMULLAN, W.E, (2004), "Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival", *Journal of Small Business Management*, vol 42 n°3, p. 229-244.
- COPE J, et WATTS G, (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, J. (2006), « Mentoring young entrepreneurs : what leads to success ? », *International Journal of evidence based coaching and mentoring*, vol 4 n°2, p. 8-18.
- DEAKINS, D., L. GRAHAM, R. SULLIVAN et G. WITTHAM (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, B, (2002), « Les spécificités du processus entrepreneurial », *Revue Française de Gestion*, n°138, avril-juin, p.175-188.
- DESCHAMPS B., GEINDRE S. PICARD C. et THEVENARD-PUTHOD C. (2008), « L'accompagnement post reprise : présentation et premières analyses d'un tutorat en test en Europe », *11ème Journée de l'Académie de l'Entrepreneuriat : « La reprise d'entreprise en pratiques »*, Reims, 20 novembre.
- DOKOU, G.K, (2001), «Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès», *Xème Conférence Internationale de l'AIMS*, Laval, Québec.
- FONTRouGE, C, SAMMUT, S, (2008), « La place des relations interpersonnelles dans l'accompagnement du créateur d'entreprise », *Les relations interorganisationnelles des PME*, sous la direction de Gundolf K. et Jaouen A, Chapitre 11, Collection Business, Economie et Société, Edition Hermes Sciences Publications, p.279-304,

- GARTNER, W.B, STARR, J.A, BHAT, S. (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.
- GIBB, A.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, J, (2006), «Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands. Troubleshooters and trusted friends», *The International Journal of mentoring and coaching*, vol 4, n°2.
- JULIEN, P.A (2000), *L’entrepreneuriat au Québec : pour une révolution tranquille entrepreneuriale : 1980-2000*, Transcontinental, Fondation de l’entrepreneurship, Montréal.
- KENT, T, DENNIS, C, TANTON, S, (2003), « An evaluation of mentoring SME retailers», *International Journal of retails and distribution Management*, vol 31, n°8-9, p. 440-448.
- LEGER-JARNIOU, C, (2008), «Accompagnement des créateurs d’entreprises : regard critique et propositions », *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, pp. 73-97.
- MARCHESNAY, M, (2003), « La petite entreprise : sortir de l’ignorance », *Revue Française de Gestion*, Dossier sur la petite entreprise, n°144, Juin.
- MCGREGOR, J, TWEED, D, (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.
- MORRISON, A, BERGIN-SEERS, S, (2002), « Pro-growth small business : learning’ architecture», *Journal of Management Development*, vol 21 n°5/6, p. 388-405.
- NANDRAM, S.S, (2003), « Entrepreneurs’ need for mentoring and their individual differences », *International Conference on Small Business*, Belfast, Irlande du Nord, 15-18 juin.
- O’DWYER, M, RYAN, E, (2000), «Management development issues for owners/managers of micro-enterprises», *Journal of European Industrial Venturing*, vol 22, n°2, p. 174-192.
- OSEO BDPME, (2005), *La transmission des petites et moyennes entreprises ; l’expérience d’Oséo BDPME*, étude n°6203.02, juin 2005.
- OZGEN E. et R.A BARON (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.
- PAUL, M, (2004), *L’accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L’Harmattan.
- PICARD, C, THEVENARD-PUTHOD, C, (2004), « La reprise de l’entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue Internationale PME*, Vol 17 n°2, p. 94-121.
- PICARD, C, THEVENARD-PUTHOD, C, (2006), “La reprise externe d’entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ? », *8^{ième} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, HEG Fribourg, Suisse, 25-27 Octobre.
- ST-JEAN, E, (2008), « La formation destinée à l’entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat », *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol 7 n°1.
- SAMMUT, S, (2003), « L’accompagnement de la petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol 29, n°144, mai-juin, p. 153-164.
- SAMMUT, S, (2008), « Variété des formes d’accompagnement du créateur d’entreprise », table-ronde « La relation inter-organisationnelle de la PME », *9^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre.
- SIMARD P. et J. FORTIN, (2008), « Mentorat des entrepreneurs », *Gestion*, vol 33 n°1, p. 10-17.

TILLOY-ALPHONSE, I, (2008), « Capacité de la convention de tutorat à favoriser le processus d'entrée du repreneur : approches juridiques et entrepreneuriale », Journée Nationale des IAE, Lille 2008.

TOUTAIN, O, FAYOLLE, A, (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, pp. 31-72.

TRANSREGIO, (2006) *Transmission d'entreprise dans sept régions européennes. Etudes comparatives et bonnes pratiques*. Etude disponible sur le site <http://www.rhone-alpes.cci.fr/transregio/Brochure.pdf>

VALEAU, P, (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 5, n°1, p. 31-57

WATERS L., MCCABE M., KIELLERUP D. et S. KIELLERUP (2002), "The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program", *Journal of Business and Psychology*, vol 17 n°1, p 107-121.

WILKHOLM, J, HENNINGSON, T, HULTMAN, C.M, (2005), « Demand of mentoring among new starters », *International Conference on Small Business*, Washington DC, Etats-Unis, 15-18 juin.