

CHAPITRE 4

Comment peut-on optimiser l'accompagnement des femmes entrepreneurs et des repreneurs d'entreprises ?

Professeur Robert PATUREL

*Université de Bretagne Occidentale, IAE de Brest,
Laboratoire Information, Coordination, Incitations (ICI),
Équipe « Entrepreneuriat/TPE/PME »*

Résumé

L'entrepreneuriat des femmes demeure à un faible niveau en France et la reprise d'entreprises commence à intéresser à la fois les pouvoirs publics et les chercheurs. Ces deux réserves de créateurs de valeurs nouvelles ou d'évitement de disparition de valeurs existantes, doivent être mieux connues et stimulées pour provoquer le passage à l'acte. Une des voies pour accroître, d'une part, la part des femmes au sein de l'entrepreneuriat et, d'autre part, la réussite des reprises d'entreprises, notamment par des tiers, est l'accompagnement. L'article propose un examen de l'existant en la matière et une réflexion destinée à augmenter la performance des organismes d'aide des femmes ayant l'intention de créer et à favoriser le suivi des phases les plus cruciales de la reprise dont, plus spécialement, la phase de cohabitation du repreneur avec le cédant. Une formalisation dans les deux cas retenus est proposée en fin d'analyse.

Introduction

Deux catégories de personnes plus particulièrement peuvent être stimulées pour développer l'entrepreneuriat en France. Il s'agit des femmes créatrices d'entreprise et des repreneurs (hommes ou femmes). En effet, d'une part, le taux de femmes créant de nouvelles entreprises reste faible dans notre pays avec, selon les sources, de 23 à 30 % de l'ensemble des créations alors qu'elles représentent plus de 50 % de la population française. D'autre part, compte tenu de la démographie des responsables d'entreprises, un nombre très élevé de TPE/PME saines sont ou seront à reprendre dans les prochaines années pour sauver des emplois et des savoir-faire, notamment locaux et régionaux.

Si le constat est clair, la question qui se pose est de savoir si on fait tout le nécessaire pour favoriser, stimuler les personnes ciblées. Autrement dit, l'accompagnement proposé dans les deux situations et pour les deux publics est-il adapté et à la hauteur du débat ? C'est cette interrogation que nous essaierons de traiter à partir d'un terrain constitué de femmes porteuses de projets de création et de repreneurs.

On perçoit assez aisément l'intérêt théorique des résultats de tels travaux pour optimiser un accompagnement encore balbutiant dans les deux cas privilégiés et longtemps resté dans l'ombre. En effet, cela permettra à terme de formaliser, voire théoriser, des tendances issues d'empilage de travaux aux résultats convergents. De même, pour les praticiens de l'accompagnement, ces résultats se rapportant à leurs performances actuelles amélioreront leurs orientations et façons de faire. Les pouvoirs publics seront aussi interpellés afin de proposer des cadres encore plus adaptés aux objectifs de développer à la fois l'entrepreneuriat des femmes et l'entrée dans les affaires par la reprise.

Nous proposons donc de nous intéresser à l'entrepreneuriat des femmes et à leur accompagnement afin d'évaluer ce dernier pour stimuler la création d'entreprise par ce public particulier. Nous insisterons, ensuite, sur la place essentielle que représente la reprise dans notre société et, notamment, sur le rôle privilégié que joue le cédant dans la réussite de l'opération, avec un accent mis sur la phase de transition lors de la reprise par une personne « hors métier » de l'affaire en vente.

Dans les deux exemples retenus, nous évoquerons quelques travaux ou fondements théoriques à la base de nos propres réflexions, avant d'expo-

COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?

ser les aspects méthodologiques de nos recherches¹ et de formuler les résultats obtenus et leurs implications.

1. *L'accompagnement de l'entrepreneuriat des femmes est-il vraiment performant ?*

Une étude récente parue en 2008² en Région Provence-Alpes-Côte-d'Azur observe que, malgré une présence égale de femmes et d'hommes aux réunions d'information collective sur la création d'entreprise, seulement 29 % de chefs d'entreprises qui y ont participé, sont des femmes.

S'il y a si peu de créations des femmes alors que l'envie revêt un taux équivalent chez les hommes et les femmes, peut-être est-ce dû à un problème qui se pose aux femmes durant le processus de création et, notamment, en matière d'accompagnement.

Autrement dit, l'accompagnement proposé est-il adapté et peut-il permettre l'essor de l'entrepreneuriat des femmes en France ?

Dans un premier temps, nous présenterons notre assise théorique. Nous montrerons l'intérêt de l'accompagnement pour la réussite de la création d'entreprise chez les femmes et celui de son évolution. Dans un deuxième volet, les aspects méthodologiques seront décrits succinctement. Enfin, dans une troisième partie, les résultats du travail seront exposés et quelques éléments de réponse visant à améliorer la performance de l'accompagnement pour ce public singulier seront dévoilés.

1.1 *Les assises théoriques de la recherche*

Concernant l'entrepreneuriat des femmes, la France initie un ensemble de mesures. Par l'intermédiaire des institutions, organisations, associations, elle promeut l'entrepreneuriat des femmes. Le principal outil financier est

1. Sur la première thématique, nous nous référerons au travail doctoral que nous encadrons de Typhaine Lebègue qui sera soutenu début 2010 alors que sur le deuxième sujet, nous baserons sur les recherches de Julien Defreyman, professeur à l'ESC Troyes qui a soutenu avec succès sa thèse en septembre 2009.

2. Étude Accompagner autrement, à l'initiative de la Délégation Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, réalisée par Elixir, 2008.

le FGIF (Fonds de Garantie à l'Initiative des Femmes) qui garantit les prêts bancaires des femmes à hauteur de 70 % de la somme des emprunts demandés. Une récente étude³ met en exergue sa trop grande méconnaissance, malgré une utilité avérée. Les campagnes de communication ne produisent pas l'effet escompté et le FGIF est en mal de notoriété. La multitude d'acteurs engagés dans le développement de la création d'entreprise rend aussi difficile l'accès à l'information, « chacun détenant une partie de l'information ».

« Les femmes sont moins bien préparées dans la phase de démarrage de leur entreprise que les hommes, alors que, paradoxalement, elles sont plus diplômées qu'eux. [...] 68,2 % ne suivent aucune formation préparatoire à la création d'entreprise. D'autre part, 48,2 % ne bénéficient d'aucun accompagnement »⁴.

Les écrits académiques insistent sur la discrimination de genre évidente sur le marché du travail qui amène les femmes à se lancer en affaires. La conséquence de ce comportement des employeurs (salaires inférieurs, promotions plus rares pour les femmes) est qu'il réduit le coût d'opportunité de se lancer en affaires pour ces dernières (Rosti, Chelli, 2005).

Un article récent (Gupta et Bhawe, 2007) conclut que la menace du stéréotype de genre diminue de façon significative l'intention entrepreneuriale des femmes les plus proactives alors qu'en général, elles font preuve d'initiative, savent identifier les opportunités, agir sur elles et persévérer jusqu'à atteindre leur objectif. Elles savent aussi solutionner les problèmes, anticiper les changements dans leur environnement et tirer profit des possibilités qu'elles rencontrent pour faire progresser leur entreprise. Ces personnes aident encore leurs proches collaborateurs à tirer le meilleur d'eux-mêmes afin d'influencer leur contexte. La recherche menée par Gupta et Bhawe montre, une fois de plus, la puissance des stéréotypes négatifs sur les femmes. Les femmes les plus proactives sont les plus touchées par cette menace du stéréotype, sans conteste du fait de leur sensibilité au regard extérieur. Le modèle de l'entrepreneur étant toujours dépeint dans les médias

3. Étude des bénéficiaires 2006 du FGIF, commandée par la Caisse des dépôts, le Service Droit des Femmes et France Active, réalisée par Annie Ducellier, Laurence Langer, Claire Morandeau.

4. Charte de l'égalité, Ministère de l'égalité et de la parité, Nicole Ameline, 8 mars 2004.

COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?

à travers l'image d'un homme, ces femmes sont les plus sujettes aux effets négatifs des stéréotypes décrits précédemment.

Les résultats d'une étude menée par Marlino et *alii* (2007) sur les relations entre le genre, l'efficacité personnelle et l'intention entrepreneuriale des jeunes femmes corroborent cette idée. Ces chercheurs révèlent que leurs résultats, dans la lignée de ceux d'études préalables sur l'auto-efficacité et les intentions de carrière, postulent que les jeunes femmes limitent leurs aspirations professionnelles parce qu'elles perçoivent qu'elles n'ont pas les compétences requises. Des différences concernant l'efficacité personnelle entrepreneuriale persistent entre les hommes et les femmes, même chez les jeunes femmes en MBA qui se destinent à une carrière dans le management. Ces conclusions sont à rapprocher de celles de l'étude de Boissin et Emin (2006) qui mettent en lumière une moindre intention entrepreneuriale des étudiantes par rapport aux étudiants : les jeunes filles se déclarant moins capables de créer.

À la faveur de ces études, nous saisissons donc la pertinence d'une focalisation sur l'accompagnement des femmes et de l'évolution de ce dernier selon le modèle de performance des « 3 F » (Paturel, 2007) déjà largement testé quant à son applicabilité et fortement adaptable, grâce à l'ouverture qu'il laisse aux critères à retenir dans chacune de ses catégories de performance que sont l'efficacité (F1), l'efficience (F2) et l'effectivité (F3). On l'aura compris, le choix des critères pour chacun des F du modèle est fonction de ce que l'on veut mettre en place comme système d'information et de gouvernance dans l'organisme suivi.

1.2 Méthodologie de la recherche

En raison du caractère relativement nouveau de l'objet de notre travail, notre recherche est qualitative à visée exploratoire (Wacheux, 1996).

À partir du traitement de nos données de terrain, nous poursuivons le projet de faire émerger quelques grandes tendances sur le sujet investi.

Les données collectées ont été soumises à un codage ouvert et axial. Toutefois, « *le codage axial et le codage ouvert ne sont pas des actes séquentiels. On ne peut pas arrêter de coder par propriétés et dimensions pendant qu'on est en train de développer les interrelations entre les concepts. Ils se font complètement ensemble de façon naturelle* » (Glaser et Strauss, 1967).

Nous avons circonscrit notre territoire afin de limiter les biais liés aux particularités régionales. Trois structures bretonnes ont donc été identifiées en raison de leur caractère pertinent pour la recherche. Il s'agit de la Boutique de Gestion du Morbihan, Entreprendre au féminin et Ouest Pionnières.

La création d'entreprise en Bretagne

En 2004, 12 500 entreprises ont été créées ou reprises. La hausse de 2003 se poursuit donc en 2004 (+ 8,8 %) et fait suite à une période de stabilité de 1995 à 2002. Parmi l'ensemble des créations, 7 800 entreprises sont entièrement nouvelles, soit une augmentation de 13 % par rapport à 2003. La Bretagne représente 4 % des créations d'entreprises en France métropolitaine et 5 % de la France hors Ile-de-France. La hausse concerne le commerce, la construction, les services aux particuliers et les services aux entreprises qui concentrent à eux seuls 80 % des créations d'entreprises⁵.

Alors que l'association Entreprendre au féminin et Ouest Pionnières accompagnent exclusivement des porteuses de projet, la Boutique de Gestion du Morbihan n'opère pas de distinction entre les publics accueillis.

Nous avons procédé à des entretiens semi-directifs et à des observations non participantes d'un plan d'action régional visant à réunir tous les acteurs concernés par l'entrepreneuriat des femmes. Deux entretiens d'environ 1 h 30 ont été menés avec chacune des structures durant les années 2008 et 2009. Les six entretiens ont été retranscrits intégralement.

En outre, nous avons conduit des observations non participantes du travail engagé en Bretagne qui réunit les organismes d'accompagnement, la région et l'État autour d'un plan d'action régional destiné à promouvoir le développement de l'entrepreneuriat féminin.

En décembre 2006, le ministère délégué à la Cohésion sociale et à la Parité a impulsé un nouveau plan d'actions visant à accroître, de façon significative, les connaissances sur le sujet par la signature de trois accords cadres.

5. Ces données sont issues de l'étude de 2004 « Les créateurs d'entreprise en Bretagne », François-Xavier Dussud, Insee, Direction régionale de Bretagne, dans Octant n° 96, Janvier, p. 4-9.

COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?

France Active, France Initiative et la Caisse des dépôts, trois partenaires privilégiés de ce projet, ont été invités à engager des actions en direction du développement de l'entrepreneuriat féminin durant trois ans. Ainsi, doivent-ils :

- promouvoir les projets d'entreprises portés par les femmes ;
- favoriser l'accompagnement des femmes entrepreneures ;
- développer l'esprit d'entreprise chez les femmes.

C'est donc dans ce contexte que nos travaux ont été réalisés.

Structures	Fonction de la personne interrogée	Public accueilli
Boutique de Gestion du Morbihan (BG)	Directrice	Tous publics
Entreprendre au féminin (EF)	Directrice	Femmes
Incubateur entrepreneuriat féminin Ouest Pionnières (OP)	Déléguée régionale	Femmes

La Boutique de Gestion du Morbihan (création en 1989)

Les Boutiques de Gestion sont des associations de loi 1901 qui existent dans toute la France. Elles ont été créées en 1979 et sont aujourd'hui au nombre de 64.

La Boutique de Gestion de Lorient a vingt ans et a été créée à l'initiative de certains entrepreneurs qui trouvaient que l'accompagnement des chambres consulaires n'était pas suffisant et ne touchait pas tout le monde. La structure s'est appelée Carrefour des Entrepreneurs et a rejoint ensuite le réseau des Boutiques de Gestion.

Entreprendre au féminin : un dispositif Equal créé en 2002

En 2000, le conseil général du Finistère a décidé de se positionner sur un projet Européen Equal expérimental, pour amener davantage de femmes à créer des entreprises.

Equal est un programme européen qui voulait expérimenter de nouvelles formes d'accompagnement et de nouvelles actions pour limiter les discriminations sur le sexe, la race, l'âge.

« Le choix était de travailler sur la discrimination envers les femmes et sur l'aspect création d'entreprise. Dans un projet de 2002, le conseil général du Finistère porte le projet et choisit des partenaires : le CFA⁶ de Kerlivert, la Boutique de Gestion, le CIDF⁷ et la chambre d'agriculture. À partir de 2005, seuls le CFA de Kerlivert, la chambre d'agriculture et la technopole de Quimper demeurent pour gérer le programme jusqu'en 2007 (fin du programme) avec le Fonds social européen, la région Bretagne et la DTEFP⁸. Il n'y avait plus la Boutique de Gestion ni le CIDF ».

Ouest Pionnières (création en 2008)

Ouest Pionnières est une antenne de la fédération Pionnières. Au démarrage, il y a une idée portée par la présidente de la fédération Pionnières (Frédérique Clavel). Celle-ci a créé Paris Pionnières en 2005, organisme soutenu par la mairie de Paris, la mairie du second arrondissement, des institutionnels comme la Caisse des dépôts, notamment. Aujourd'hui, la fédération comprend : Côte d'Azur Pionnières, Atlantique Pionnières, Normandie Pionnières et Ouest Pionnières. Chaque région apporte une valeur ajoutée à la fédération pour définir un alignement sur les meilleures pratiques.

1.3 Résultats de l'étude

1.3.1 La performance des organismes d'accompagnement

1.3.3.1 L'efficacité (F1 du modèle) des organismes d'accompagnement

L'efficacité qui se définit par rapport à l'atteinte des objectifs fixés, se traduit essentiellement par le nombre d'entreprises créées ou de personnes accompagnées. Elle présente des chiffres différents selon les organismes. La Boutique de Gestion aide à l'installation de 250 entreprises par an quand l'association Entreprendre au féminin déclare avoir contribué à la création de 55 entreprises en 5 ans.

6. CFA = Centre de Formation des Apprentis.

7. CIDF = Centre d'Information des Droits des Femmes.

8. DTEFP = Direction du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?

Ouest Pionnières qui est une structure naissante, souhaite suivre 6 créations en 2009.

Au regard des critères de mesure et des objectifs fixés, la Boutique de Gestion se révèle donc être la plus efficace.

L'efficacité de l'accompagnement en nombre de créations et de personnes accompagnées

BG	<p>Pour 1 200 personnes reçues en information collective, il y a environ 800 accompagnements et 250 entreprises créées par an.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un accompagnement correspond parfois à 10 entretiens, mais quelques fois ce sont 2 ou 3 entretiens avec des chèques conseils ou l'ANPE. - <i>« Au départ c'était 60 % de femmes qui étaient reçues pour 40 % d'hommes. À la fin, les femmes créaient pour 40 %. Ce qui est un taux un peu plus élevé que la moyenne et la plupart des entreprises sont des entreprises individuelles. Comme beaucoup de femmes s'installent dans les services ou dans des professions libérales, elles ne sont pas toujours accompagnées par les structures consulaires, ce qui explique un taux un peu plus élevé. Mais il n'y a pas d'actions spécifiques pour les femmes ».</i>
EF	<p>7 formations de 20 personnes sur 5 ans soit 140 personnes concernées. 50 femmes en accompagnement de 8 heures. 1 200 personnes ont assisté aux conférences.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certaines femmes ont bénéficié de la formation et de l'accompagnement et 165 femmes ont été accompagnées sur 5 ans. - 55 entreprises ont été créées par des femmes formées et accompagnées. Parmi les femmes formées, on constate 26 % de créations d'entreprise et pour les femmes accompagnées, le taux se monte à 65 %.
OP	<ul style="list-style-type: none"> - Pour 100 créatrices potentielles, seulement 5 vont être suivies, ce qui est peu en valeur absolue. - Mais les objectifs pour 2009 sont de suivre 5-6 personnes incubées et le double en pré-incubation. Au total, 15 pré-incubées et 5 incubées avec le glissement d'un stade vers l'autre avec le temps, sont les normes de l'institution compte tenu de ses ressources.

1.3.3.2 L'efficacité de l'accompagnement (le F2 du modèle)

Les trois organismes d'accompagnement identifiés sont tous efficaces, mais cela se traduit différemment d'une structure à l'autre.

L'efficacité de l'accompagnement

<p>BG</p>	<p>Formation différente suivant la convention du bénéficiaire. Le public le plus important est celui des demandeurs d'emploi. La convention avec l'ANPE annonce 6 entretiens sur trois mois.</p> <p>- « <i>Les salariés de la BG sont des experts dans la méthodologie de la création et ils font très bien leur travail dans ce domaine. Ils arrivent facilement à voir la rentabilité d'une entreprise, un compte de résultat à partir des quelques chiffres que peut leur donner le porteur, leur donner de bons conseils sur l'étude de marché. Comme ils connaissent bien le territoire, ils ont, avec l'expérience, une expertise des secteurs qui marchent et ceux en difficulté. Pour les statuts, même si les créateurs vont voir un juriste ou un avocat après, ils font une pré-analyse et connaissent toutes les aides auxquelles ils peuvent prétendre. Sur le côté technique, ils sont très compétents</i> ».</p> <p>- « <i>Il y a quand même plusieurs types de personnes et c'est évident que tout le monde ne peut pas se retrouver dans un cadre rigide</i> ».</p>
<p>EF</p>	<p>Formation de 20 jours répartis sur trois mois. Accompagnement de 8 heures réparties sur 6 mois. Des conférences sur la création d'entreprise et l'égalité hommes-femmes, un samedi tous les deux mois.</p> <p>- « <i>Le but de la formation est de pouvoir lever les freins précédemment identifiés dans l'étude. L'accompagnement individualisé sous forme de coaching avec des consultants extérieurs doit permettre d'aider à supprimer les derniers freins qui touchent les femmes proches de la phase de lancement de leur affaire</i> ».</p> <p>- « <i>Ce ne sont donc pas les aspects techniques, juridiques, comptables qui sont étudiés</i> ».</p> <p>- « <i>L'accompagnement proposé aux femmes concerne celles qui ont bien formalisé leur projet et qui ont un délai d'installation dans les trois à six mois pour que le coach les aide à prendre des décisions et à lever leurs propres freins</i> ».</p> <p>- « <i>Par le biais des conférences, l'idée est de mobiliser les différents acteurs et le public sur le thème de la création d'entreprise</i> ».</p> <p>- « <i>Beaucoup de femmes en formation disent que c'est bien de n'être qu'avec des femmes, parce qu'elles osent s'exprimer plus facilement</i> ».</p>

COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?

OP	<p>Pré-incubation de 3 mois/Sélection/Incubation de 6 mois/Post-incubation. C'est l'un des projets de la structure de créer une pépinière (voir article sur l'incubation).</p> <p>- « <i>On demande aux femmes de travailler sur leur business model, leur business plan. L'organisme a des experts financiers qui sont d'anciens patrons de la finance, des experts-comptables, des juristes, des ingénieurs, des artistes pour pointer tous les domaines de compétences où elles sont fragiles et les domaines sur lesquels elles doivent progresser. En effet, on n'amène pas un projet devant des investisseurs quels qu'ils soient, sans avoir réponse à tout et un dossier bien ficelé. Certaines créatrices ont jusqu'à 300, 400 000 euros de besoins de financement de leur projet</i> ».</p> <p>- Si la porteuse a un vrai projet, un vrai business, une vraie humanité et une vraie innovation, OP va l'aider à intégrer la zone de cohérence du modèle des « 3 E » (Paturel, 2007) et la mettre avec quelqu'un qui, temporairement, porte ce projet devant les investisseurs.</p> <p>- On notera aussi l'existence d'un vrai soutien psychologique.</p>
----	---

Les formations dispensées par chacune des structures diffèrent dans la durée et les compétences transférées.

La Boutique de Gestion qui dépend de plusieurs conventions, offre des accompagnements distincts en fonction des typologies de publics. Leur cible principale est celle des demandeurs d'emploi. L'accompagnement se répartit sur trois mois et 6 entretiens.

« *À la boutique de gestion, il y a une méthodologie très précise qui est écrite mot pour mot. Le côté négatif de cela est qu'il n'y a pas beaucoup d'adaptabilité dans l'accompagnement mais le côté positif est qu'un conseiller peut en remplacer un autre ; comme il y a toujours une même trame qui est suivie, les conseillers sont interchangeables et polyvalents dans cette trame-là. Tout est suivi à la virgule près* » (BG).

Comptabilité, étude de marché, connaissance du territoire, aspects juridiques, les outils que la Boutique de Gestion transmet à la créatrice potentielle sont adaptés à des projets en phase de finalisation et proche du lancement.

Ce sont donc essentiellement des compétences techniques qu'elle met à la disposition des porteuses de projets avec une assurance d'efficacité, voire d'efficience provenant de la méthodologie imposée, mais avec une effectivité douteuse en raison d'une adaptabilité réduite.

L'association **Entreprendre au féminin** fournit deux prestations à durée normée, assurant son efficacité : une formation de vingt jours dispensés sur trois mois s'adressant à des femmes dans la phase d'émergence de leur projet et un accompagnement de huit heures réparti sur six mois qui vise les personnes proches de la phase d'installation.

« C'est une formation en développement personnel à la création d'entreprise qui est dispensée. Les thèmes abordés sont la gestion des temps de vie, la prise de risque, la confiance en soi, la gestion du stress. Nous les aidons un petit peu à formaliser le projet avec quelques aspects marketing-vente » (EF).

La pré-incubation, le processus de sélection, l'incubation constituent les trois étapes du processus d'accompagnement de la structure **Ouest Pionnières**.

« Les porteuses de projet ont un bureau mis à leur disposition, une mutualisation des ressources, un accompagnement d'experts et une ambiance assez unique. Toutes les créatrices sont dans le même endroit et quand il y en a une qui baisse les bras, l'autre prend le relais. Elles bénéficient d'une ouverture au network, au réseau extérieur avec les chefs d'entreprise, la fédération extérieure. On envisage aussi de mettre en place des services à la personne qui permettraient à la créatrice d'avoir la tête libre pour pouvoir créer » (OP).

Comme on peut le noter au sein de ce verbatim, l'effectivité n'est pas oubliée dans l'activité proposée par cette structure.

Bien plus qu'un accompagnement vers l'acquisition des savoirs formels, la prestation d'Entreprendre au féminin est une formation longue visant à permettre aux créatrices d'analyser leur projet, leurs motivations, leur état d'esprit. Ouest Pionnières déclare être attentive au fait de permettre à la créatrice d'être indépendante au terme de son passage dans la structure. Il y a une volonté de faire participer les bénéficiaires, de les solliciter régulièrement pour connaître leurs besoins, contrairement à l'accompagnement de la Boutique de Gestion qui est mené selon des procédures très précises permettant difficilement à la créatrice de construire son parcours personnalisé.

Ces trois organismes dispensent des conseils et informations très divers et c'est sans conteste Ouest Pionnières qui offre l'éventail le plus varié d'activités. Des bureaux au soutien par des experts très qualifiés en passant par une aide psychologique, cette structure est la plus efficace et s'inté-

COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?

resse à la satisfaction de ses principales parties prenantes par son adaptabilité à elles (F3 du modèle).

Entreprendre au féminin se consacre à l'émergence de l'idée et propose du développement personnel, là où la Boutique de Gestion diffuse une culture très technique.

La complémentarité de ces deux organismes est donc assez nette.

1.3.3.3 L'effectivité de l'accompagnement (F3 du modèle)

L'effectivité de l'accompagnement - Satisfaction des parties prenantes de l'accompagnement

BG	<ul style="list-style-type: none"> - Le taux de satisfaction des gens accompagnés est globalement bon d'après les retours obtenus. - Dans le détail, la BG est perçue différemment. Elle est bien vue par les partenaires directs : l'ANPE, les CLI (Commissions Locales d'Insertion), les maisons de l'emploi, par rapport aux chambres consulaires. - « <i>La BG fait un accompagnement gratuit qui est bien perçu pour cette raison par les créateurs qui savent ce qu'ils veulent faire, mais sans avoir une idée précise de l'environnement de la création d'entreprise, très compliqué en France. Mais, certains experts-comptables la voient comme un concurrent direct et remettent même en cause le dossier de création d'entreprise fait par la BG. La BG accompagne la TPE. Il y a donc une partie des gens qui pourraient dépendre de la chambre des métiers et de l'artisanat, une autre partie de la CCI. Le reste est constitué notamment des professions libérales. Les CCI considèrent aussi les BG comme des concurrents directs</i> ».
EF	<ul style="list-style-type: none"> - L'objectif est d'animer sur un territoire des conférences sur la création-reprise d'entreprise et l'égalité hommes-femmes. - Les prescripteurs sont l'ANPE, le centre de bilan de compétences, les CCI, les BG et la Presse locale notamment. Plus on organise des événements, plus on communique dans la presse et plus on est visible. Pour la formation, des annonces dans la presse aux entreprises et le bouche à oreille assurent la promotion de l'activité d'EF.
OP	<ul style="list-style-type: none"> - Des partenariats avec des structures qui ne font pas la même chose que OP sont négociés en vue d'une mutualisation des moyens et d'un meilleur éclairage sur les structures pouvant aider les futures créatrices. - Le cercle des femmes créatrices et la CCI constituent des points d'entrée.

« *Le taux de satisfaction doit être proche de 80 % sur les 800 personnes accompagnées* » et retenues par la structure BG.

Pour la structure *Entreprendre au féminin*, c'est le moyen de communication par lequel les femmes ont connu la structure qui est actuellement suivi pour mesurer l'effectivité.

Ainsi, le bouche à oreille correspond aux tiers des entrées et une information non négligeable et positive provient de la satisfaction de ceux qui ont bénéficié de EF. C'est très différent par comparaison avec l'image de la BG qui souffre toujours d'un manque de connaissance de la part des usagers vingt ans après sa création. C'est d'ailleurs assez surprenant, compte tenu du fait que la BG a emménagé au centre d'une agglomération d'environ 180 000 habitants alors que les bureaux d'EF sont plus isolés dans la campagne.

Enfin, la récente naissance de l'organisme *Ouest Pionnières* ne permet pas d'envisager la mesure de l'effectivité pour l'instant, le recul n'étant pas significatif.

C'est donc *Entreprendre au féminin* qui fait preuve de la plus grande effectivité.

La perception de forces et de faiblesses dans chacun des dispositifs étudié rend très difficile une évaluation des organismes d'accompagnement selon leur performance. À ce stade, il convient d'approfondir notre raisonnement en tentant d'appréhender d'autres critères se rapportant à chacun des « 3 F » du modèle, au-delà de ceux actuellement en place qui restent très rudimentaires.

1.3.2 Vers des indicateurs supplémentaires de la performance

Avant de tenter une modélisation, nous focaliserons notre attention sur la sélection des projets et des porteuses, le positionnement idéologique des structures et leur coordination.

1.3.2.1 La sélection des projets et des porteuses

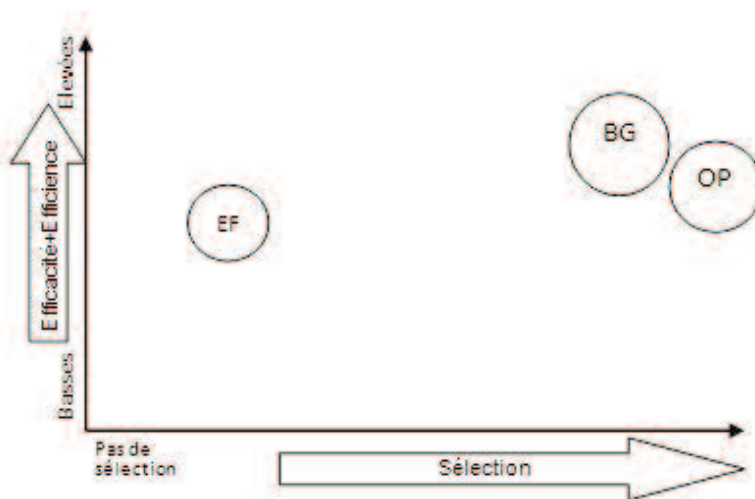
Directement corrélés à la performance, la procédure et les critères de sélection des projets et de leur porteuse se révèlent être prépondérants pour l'étude.

**COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS
ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?**

La sélection des porteuses de projet

BG	<p>- Le discours des conseillers est de plus en plus orienté vers ceux qui sont prêts à créer. Ceux qui ne sont pas prêts doivent mûrir leur projet avant de prétendre à une aide quelle qu'elle soit.</p> <p>- « <i>C'est vrai que nous ne pouvons pas toujours savoir si un projet va être viable ou pas. La preuve est qu'il y a des gens qui n'ont pas passé le premier entretien à la BG et qui ont créé leur entreprise. D'autres dont les conseillers étaient certains que tout était bien pour créer n'ont pas créé. Les conseillers confondent leur rôle d'experts sur différents points avec le droit de juger le projet... alors qu'eux-mêmes n'ont jamais entrepris !</i> ».</p> <p>- « <i>Quand ce sont des profils classiques (cas d'une commerçante), il n'y a aucun souci. Ces projets sont plus mis en avant et montrés en exemple par rapport à un projet de quelqu'un qui s'installe pour faire des massages</i> ». En effet, il est plus certain de voir le premier projet dans la zone de cohérence A du modèle des « 3 E » (Paturel, 2007) que le second...</p>
EF	<p>- La sélection est la date d'entrée. Les premières inscrites sont les premières à intégrer la formation. Après ce sont des critères liés aux financeurs qui jouent. Les femmes seules avec enfants sont aussi privilégiées. Ce ne sont pas du tout des critères de réussite liés au projet qui priment. Autrement dit, les projets peuvent ou non se situer dans la zone de cohérence A du modèle des « 3 E ».</p> <p>- Le principe est de pouvoir accueillir tout type de femmes, quels que soient leur statut et leurs origines pour favoriser la mixité sociale.</p>
OP	<p>- La sélection est faite par deux personnes qui regardent « l'allure » et l'innovation du projet.</p> <p>- « <i>Les critères sont donc que le projet soit piloté par une femme, exploite une innovation pérenne viable, pour que la porteuse soit prête à créer sa boîte. Nous avons un engagement de résultat vis-à-vis des institutionnels qui allouent des fonds uniquement si des emplois sont créés (critère de mesure de l'efficience de OP)</i> ».</p> <p>- Un comité de sélection décide si la porteuse du projet peut être incubée ou pas, si elle est suffisamment avancée. La pré-incubation peut être reconduite, si elle le souhaite, sinon elle retravaille par elle-même son projet avant de repasser devant le comité de sélection. OP va donc aider les projets hors zone A du modèle des « 3 E » à entrer dans cette zone de cohérence du projet. Dès que le comité de sélection donne son feu vert (projet ayant intégré la zone A du modèle), elle peut passer dans la phase d'incubation.</p> <p>- Comme il s'agit de créer des emplois, OP doit prendre des projets qui y contribuent, même s'ils sont au départ hors zone A. C'est le potentiel en matière d'emplois nouveaux qui sera à déceler au sein du projet à retenir, sous réserve qu'il soit, bien entendu, opérationnel.</p>

Figure n° 1 – Relation entre sélection et efficacité-effizienz



C'est la structure Ouest Pionnières qui est la plus sélective. Sur 100 créatrices, 15 ont été pré-incubées et 5 suivront la phase d'incubation, soit 5 %. La Boutique de Gestion du Morbihan accompagnera environ 66 % des personnes reçues en information collective.

Entreprendre au féminin se dissocie de ses homologues en ce qu'elle consent l'inscription dans le processus d'accompagnement en fonction de la date d'entrée.

Les organismes qui affichent une plus grande efficacité et efficacité sont ceux qui pratiquent la sélection et choisissent les projets à « accompagner » en fonction de critères qu'ils pensent pertinents pour évaluer l'espérance de réussite du projet. Une question se pose alors : quelle est la valeur ajoutée de ces organismes ?

En fait, elle est forte pour les projets hors zone A du modèle des « 3 E » qui, sans aide, auraient dû être abandonnés, et faible pour ceux situés en zone de cohérence du même modèle, car ces derniers auraient été pérennisés sans accompagnement. Le problème est que les statistiques disponibles ignorent ce distinguo utile pour y voir clair en la matière. Il conviendrait à l'avenir de bien classer ces projets suivis selon ces aspects, pour cerner l'intérêt des prestations proposées par les organismes d'accompagnement.

COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?

1.3.2.2 Le positionnement idéologique des structures d'accompagnement

Le marché de l'accompagnement s'apparente à un beau gâteau attirant dont les parts s'amenuisent au fil du temps en raison de la raréfaction des subsides accordés par les pouvoirs publics. L'affirmation d'un positionnement idéologique particulier est l'un des moyens perçus par les structures pour exprimer leurs différences.

Le positionnement idéologique des organismes

BG	<ul style="list-style-type: none">- Les BG ont mis en place le principe de gratuité pour ceux voulant créer une entreprise.- <i>A priori</i>, les BG veulent essayer de rendre la création d'entreprise la plus accessible à tout le monde et donc prennent des projets en amont de la création. Mais comme il faut en même temps jongler avec les différents organismes de la création, ce n'est pas évident. En effet, il y en a notamment qui exigent que l'accompagnement aboutisse à des résultats, ce qui va à l'encontre de la retenue de personnes encore éloignées de leur entrée en affaires, même si le potentiel du projet est intéressant.
EF	<ul style="list-style-type: none">- Le message est de motiver les gens et qu'il n'y a pas de mauvais projet. Il y a des projets que l'on peut remanier, revoir (s'ils sont hors de la zone A du modèle des « 3 E ») et tout est possible.- <i>« Il y a pas mal de femmes qui ont utilisé la formation proposée pour se remobiliser personnellement et professionnellement. Même si elles n'ont pas créé, souvent elles ont trouvé un autre travail de salarié ».</i>- Il s'agit aussi d'assurer la promotion des femmes en leur donnant des modèles et en faisant témoigner les femmes chefs d'entreprises, et de mutualiser les compétences pour assurer le développement de leur entreprise par le biais de ces échanges.
OP	<ul style="list-style-type: none">- Suivant les régions, les choses ne sont pas identiques. On a plus de projets technologiquement innovants à Sophia Antipolis qu'à Quimper ou à Lorient, ce qui est assez normal.- Membre du groupe des grandes écoles au féminin, OP qui est un incubateur, apporte plus de valeur aux filles qui veulent créer des sociétés d'informatiques ou liées au développement durable qu'à celles qui souhaitent ouvrir une boutique.

Incontestablement, le coût de la prestation est à considérer. La Boutique de Gestion et Entreprendre au féminin accordent la gratuité aux bénéficiaires, contrairement à Ouest Pionnières qui demande 120 € par mois en phase de pré-incubation et 450 € mensuellement en phase d'incubation.

De la période qualifiée d'émergence à celle qui se rapproche de l'installation, les phases de l'accompagnement se distinguent.

« Alors que la BG a été créée au départ pour accompagner les projets en amont, on s'oriente davantage vers un accompagnement qui mène à une *installation juridique d'activité* » (BG).

Opposées dans leur positionnement, l'association Entreprendre au féminin souhaite « *accueillir tout type de femmes, quels que soient leur statut, leurs origines pour justement favoriser la mixité sociale* », quand Ouest Pionnières « *ne s'intéresse qu'aux projets innovants* ».

1.3.2.3 La cohésion des organismes d'accompagnement

L'analyse de la performance individuelle des structures d'accompagnement révèle l'importance de la dimension collective et des relations entre les structures d'accompagnement.

Les relations entre les structures

<p>BG</p>	<p>- « <i>Je pense et c'est mon opinion personnelle que nous avons trop affaire à des guerres de structures. Chacun voulant récupérer la part du gâteau, chacun essaie de garder les créateurs. C'est ainsi que les experts-comptables essaient de prendre de plus en plus les gens en amont et de tout faire. Les BG se sont spécialisées beaucoup plus au départ dans l'amont et prennent des gens qui n'étaient pas encore tout à fait prêts et donc les suivent en amont des chambres consulaires. Et maintenant, elles font aussi du financement et sont habilitées à faire du prêt à la création d'entreprise. L'ADIE (Association pour le Développement de l'Initiative Économique) qui ne faisait que du financement se met à faire de l'accompagnement. Tout le monde essaie de faire de tout et cela n'améliore rien du tout. Le problème est à qui va crier le plus fort pour récupérer des aides, des financements ou des créateurs.[...] C'est cela qui ne va pas quelque part. Il faudrait davantage de lisibilité</i> ».</p>
<p>EF</p>	<p>L'accompagnement ne peut pas être complet puisque EF n'intervient que sur l'aspect développement personnel. « <i>Cela serait nettement plus intéressant si nous arrivions à se mettre d'accord pour que nous arrivions à formaliser un parcours intéressant pour les gens sans qu'il y ait de notion de structure derrière. Je trouve que dans ce monde d'accompagnement à la création d'entreprise, il y a trop ces notions de structures qui viennent empêcher une réflexion sur l'accompagnement en lui-même. Il n'y a pas de recherche d'amélioration de l'accompagnement ou de mutualisation des choses pour mettre en place un parcours cohérent pour tout le monde</i> ».</p>

COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?

OP	OP lance des partenariats avec des structures qui ne font pas la même chose qu'elle, mais qui se rapprochent dans la création d'entreprise pour pouvoir mutualiser et proposer une approche afin que toutes les personnes qui ont envie de créer trouvent la bonne structure au bon moment et se sentent soutenues par la structure idéale pour elle.
-----------	---

Ainsi, il est maintenant temps de définir une stratégie collective, pour obtenir des progrès en matière de présence des femmes à la tête d'entreprise.

La logique de rivalité doit être supplantée au profit d'une démarche plus collaborative, les pouvoirs publics ayant en retour « *modifié les indicateurs de performance* » et « *reconnaissent l'intervention ponctuelle de plusieurs structures dans le processus entrepreneurial* » avec une rétribution financière accordée à chacune.

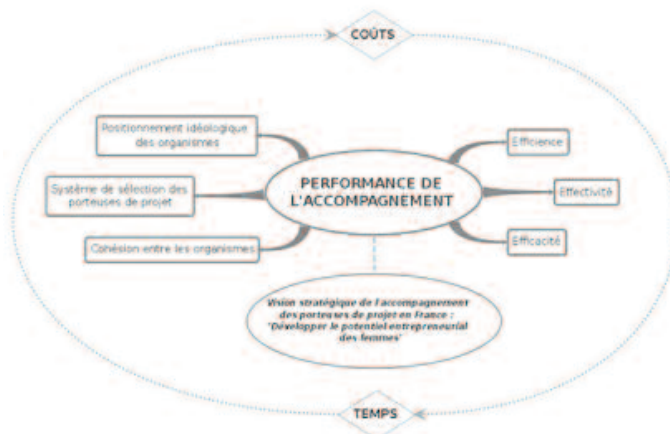
Le plan d'action, engagé en Bretagne depuis 2008, témoigne d'une ardente volonté de concevoir une stratégie collective entre les structures institutionnelles – type CCI et Boutiques de Gestion –, les associations – type Entreprendre au féminin – et les clubs de femmes entrepreneures. Souhaitons que, dans les faits, nous retrouvions très vite les effets d'un tel projet.

1.3.3 Vers une modélisation succincte des réflexions proposées

Six indicateurs, au moins dans un premier temps, permettent d'évaluer l'accompagnement.

Aux trois critères de l'efficacité, de l'efficience et de l'effectivité (provenant du modèle des « 3 F »), nous adjoignons les indicateurs décelés dans l'étude que représentent le positionnement idéologique, le système de sélection (qui peut se référer au modèle des « 3 E ») et la cohésion entre les organismes. Bien qu'ils ne constituent pas des indicateurs de la performance a priori, le temps, le coût et la personnalité même de la porteuse peuvent intervenir globalement sur l'accompagnement dans un processus dynamique.

Figure n° 2 – La performance de l'accompagnement des porteuses de projet



Source : Lebegue T.

L'accompagnement dispensé par les organismes d'accompagnement peut-il permettre l'essor de l'entrepreneuriat des femmes ? À l'aide de trois groupes d'indicateurs utilisés en entrepreneuriat pour apprécier la performance, nous avons mis en exergue, de manière très globale, une plus grande disposition de la structure Ouest Pionnières à répondre aux critères d'efficience. La Boutique de Gestion est, quant à elle, la meilleure en ce qui concerne l'efficacité et c'est Entreprendre au féminin qui se distingue sur le plan de l'effectivité.

Des indicateurs supplémentaires affectant la performance des organismes d'accompagnement doivent aussi être pris en considération. Ainsi, la façon de sélectionner les projets, le positionnement idéologique et la cohésion entre les structures, fournissent à la performance de l'accompagnement une dimension encore plus multidimensionnelle et dynamique.

En effet, alors que la plupart des financeurs se focalisent sur les trois critères précédemment évoquées, ceux-ci ne peuvent révéler de résultats satisfaisants sans la prise en compte des nouveaux indicateurs proposés. Force est de reconnaître le rôle prépondérant joué par la sélection des porteurs de projets sur la mesure de la performance. La performance de l'organisme accompagnateur est bien supérieure en cas de sélection d'un projet à bon potentiel hors de la zone de cohérence du modèle des « 3 E », que dans le

COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?

cas d'une aide pour un projet en zone A qui peut être concrétisé avec de bonnes chances de succès sans aucune intervention de soutien...

Finalement, les organismes d'accompagnement ne permettent l'essor de l'entrepreneuriat des femmes qu'à la condition de modifier leur vision et leurs indicateurs de performances.

Notre contribution n'est pas exempte de limites. Malgré la richesse des particularités des organismes d'accompagnement observés, ceux-ci sont installés dans la même région et restent en nombre limité, tout comme les entretiens réalisés qui ne concernent que quelques personnes clés. L'exploration de territoires différents et la collecte de données auprès d'un nombre plus significatif de responsables et de parties prenantes internes et externes aux structures d'accompagnement paraissent constituer une voie de recherche séduisante et indispensable pour approfondir notre connaissance du problème. Une recherche sur les critères concrets de suivi des indicateurs de performance listés précédemment s'avère également pertinente pour encore mieux cerner à la fois sur le plan théorique et, surtout, pratique la performance globale d'une structure d'accompagnement et sa gouvernance.

La thématique de l'accompagnement est donc loin d'être épuisée et sera largement investie par les équipes de recherche en entrepreneuriat durant les années à venir.

2. Quelle performance pour l'accompagnement entrepreneurial ?

Comme nous l'avons déjà évoqué, les campagnes institutionnelles en faveur de l'initiative économique témoignent du poids attendu de la création ex *nihilo* et de la reprise d'entreprises (les deux pratiques de l'entrepreneuriat – Paturel R., 2006) dans le projet de relance économique, aussi bien à l'échelle nationale que régionale. Elles cherchent à montrer que **la transformation d'une idée et/ou d'un vieux désir d'indépendance en véritable projet de vie est une perspective accessible, notamment grâce à la performance** (définie selon le modèle des « 3 F », Paturel R., 2007) **des dispositifs d'accompagnement.**

En France, comme dans de nombreux pays membres de l'Union européenne, la problématique de la transmission d'entreprises présente des enjeux économiques et sociaux très élevés (OSEO, 2005). Les conclusions des principaux travaux sur le sujet insistent sur l'importance d'un accompagnement de qualité tout au long du processus repreneurial pour que le repreneur puisse mener son projet de reprise dans les meilleures conditions possibles (Deschamps B. et Paturel R., 2009). En effet, il est extrêmement important que celui-ci sache s'entourer pour éviter les erreurs classiques que l'on peut attacher à un processus aussi complexe.

L'enjeu de la reprise d'entreprises a gagné du terrain dans l'esprit des décideurs, avec des prises de positions de plus en plus marquées. « *Des centaines de milliers d'entreprises à céder dans les prochaines années : c'est un véritable défi pour notre pays. Défi pour la stimulation de la croissance et la création d'emplois bien sûr, mais aussi défi pour le bien-vivre de nos territoires. Pour les entreprises, c'est aussi une formidable opportunité de développement, de rajeunissement, de croissance externe⁹. A mes yeux, la cession et la reprise sont une véritable aventure humaine. En permettant à son entrepreneur et à ses collaborateurs de continuer sans lui, le cédant parachève son œuvre. Bien transmettre son entreprise est, pour ainsi dire, le couronnement d'une vie d'entrepreneur. C'est le moment où des savoir-faire, des visions s'échangent en vue d'un nouveau départ* » (Laurence Parisot, Présidente du MEDEF, 2009).

9. Nous retiendrons la définition de Paturel R. (1981), reprise par Morvan Y. (1995), pour la croissance externe, car c'est la seule qui ne confond pas cette manœuvre stratégique et ses pratiques de réalisation que sont la fusion, l'absorption, etc. et cette stratégie de développement avec une simple restructuration interne d'un groupe. Ainsi, la croissance externe représente tout accroissement de la zone de contrôle d'une entité sur des moyens de production déjà combinés, donc en fonctionnement. On perçoit immédiatement à ce niveau que la croissance externe des personnes morales correspond à la reprise d'entreprise des personnes physiques alors que la croissance interne des sociétés est la création d'entreprise *ex nihilo* de l'individu.

2.1 *L'accompagnement repreneurial en France : le contexte, les acteurs, ses relations avec le processus repreneurial, son évolution*

2.1.1 *Le contexte*

L'offre en matière d'accompagnement repreneurial continue pourtant de pécher en lisibilité. Les acteurs sont nombreux, ce qui nuit à la cohésion et à la performance d'ensemble. Les candidats repreneurs trouvent du soutien de qualité sur certaines dimensions du processus (recherche de cibles), mais doivent aborder seuls des volets tout aussi décisifs pour la réussite de l'opération (la prise en mains par exemple). Or, **pour être performant et améliorer les taux de survie post-acquisition, il est impératif que l'accompagnement porte sur le processus repreneurial dans sa globalité.** Cela suppose que le repreneur ait, dès sa décision entérinée, une parfaite connaissance des acteurs et des ressources qu'il pourra mobiliser à chaque étape de son aventure.

Le besoin est d'autant plus grand aujourd'hui que les évolutions économiques actuelles, liées à la crise et aux plans sociaux, favorisent **la croissance des reprises « hors métier »** (cadres ayant négocié leur départ et souhaitant investir leurs indemnités, ne serait-ce que pour créer leur emploi... même si d'autres motivations peuvent, bien entendu, intervenir). Or, au-delà des difficultés classiques, **cette nouvelle classe de repreneurs s'expose à des risques spécifiques que la majorité des acteurs du soutien survole dans leur programme d'accompagnement repreneurial.** En effet, ces derniers sont plutôt focalisés sur les étapes amont du rachat, beaucoup plus rentables et difficilement évitables pour le repreneur. **Une évolution des pratiques semble donc nécessaire** pour prendre en considération cette tendance actuelle forte de reprise « hors métier »... sans modification parallèle de l'accompagnement et même avec des résistances des accompagnateurs actuellement sur le marché...

2.1.2 *Les acteurs de l'accompagnement repreneurial*

Ils sont essentiellement de trois types (CRA, 2009). D'une part, les organismes institutionnels ou publics regroupent des intervenants majeurs

comme les CCI et OSEO-BDPME. D'autre part, les organismes privés font surtout référence à l'ordre des experts-comptables, aux notaires spécialisés, aux administrateurs et mandataires judiciaires (pour les entreprises en difficulté avérée) et aux publications spécialisées. Les intermédiaires sont, enfin, des professionnels en mesure, de par leur activité, de présenter des dossiers à des repreneurs. Il est fréquent pour des candidats sérieux à la reprise d'avoir affaire à ces trois types d'acteurs à la fois.

2.1.3 *L'accompagnement repreneurial et les phases du processus repreneurial*

Le détail du processus repreneurial (Deschamps B., Paturel R., 2009) permet **d'organiser plus facilement l'offre d'accompagnement** en matière de reprise d'entreprises :

- **la phase de décision appelle, tout d'abord, des besoins informationnels** que les organismes institutionnels (ou publics) et privés s'efforcent de satisfaire (réunions d'informations, réunions plus techniques, mise à disposition de documentation générale, retours d'expériences, etc.). L'objectif est de maintenir le candidat repreneur dans son envie d'entreprendre pour qu'il franchisse le pas ou, au contraire, qu'il pousse plus loin sa réflexion faute de cohérence de son projet avec le modèle des « 3 E » (Paturel R., 2007) ;
- **la phase de reprise proprement dite nécessite des compétences que des candidats repreneurs trouveront, pour une bonne part, auprès des organismes privés.** Les *experts-comptables* seront mobilisés pour auditer et évaluer l'entreprise, établir des dossiers de financement, construire des tableaux prévisionnels, négocier avec les banquiers, le cédant et ses consultants, etc. Les *avocats et notaires* détermineront les modalités de la reprise, aideront à la négociation et rédigeront les actes. Les *cabinets spécialisés* interviendront sur des missions précises (entreprises en difficulté, étude de valorisation, levée de fonds, etc.). Les *organismes institutionnels* entrent néanmoins en jeu pour la détection de cibles (les bourses d'opportunités étant de plus en plus nombreuses), la garantie de financement bancaire OSEO (regard complémentaire de celui des banques sur le montage de l'opération), l'aide à la formalisation du projet et à la rédaction du business plan, et les offres de formations à la reprise ou à la gestion d'entreprise (stages courts des CCI par exemple) ;

COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?

- **la phase d'entrée est la moins soutenue par les organismes.** Le repreneur est à présent livré à lui-même, totalement dépendant de l'accompagnement que le cédant voudra bien apporter lors de la cohabitation ou période de transition de plus en plus recommandée aujourd'hui ;
- l'accompagnement repreneurial reste le parent pauvre de l'accompagnement de celui qui veut entrer en affaires par la reprise et **rien n'existe** pour l'instant **sur l'aval de la période post-acquisition.** Seuls les travaux de Boussaguet (2005) et Bah (2006) se sont intéressés de façon significative à un aspect particulier de cette période, et avec une optique très différente par rapport à la nôtre. En effet, notre travail cible : (1) la reprise par une personne physique ne connaissant pas l'activité de l'entité rachetée (contrairement au cédant), (2) l'amont de la période de transition avec le cédant afin de permettre d'anticiper le niveau de pertinence du choix d'une telle période de cohabitation avec lui.

2.1.4 L'évolution de l'accompagnement repreneurial

Les conditions économiques et sociales actuelles (marquées par la crise) sont propices à l'émergence de nouveaux repreneurs. Beaucoup d'entreprises continuent de peiner pour trouver des repreneurs crédibles en vue de les pérenniser. Le marché s'est considérablement tendu lors de la dernière décennie et le nombre d'entreprises à reprendre ne désemplit pas. Les départs forcés ou négociés de cadres dans la force de l'âge représentent un nouveau vivier de repreneurs potentiels en proie, le plus souvent, à des difficultés pour trouver un nouvel emploi. **La contrepartie de cette opportunité réside dans des opérations de plus en plus situées « hors métier » du repreneur.**

Cependant, lorsqu'on se penche sur le détail de cet accompagnement, on s'aperçoit d'une inégalité de traitement saillante entre les phases *ante* et *post-acquisition*. Ainsi, à observer les domaines d'intervention des acteurs du secteur, les sources de performance pour réussir sa reprise se situent toutes en amont de l'acquisition elle-même (c'est-à-dire dans les activités d'identification, d'évaluation et de négociation de la cible). C'est oublier que le processus repreneurial se compose de plusieurs étapes et que l'une d'entre elles est également en mesure de faire déjouer totalement le bon déroulement de l'opération, à savoir l'accompagnement post-acquisition, surtout lorsque le repreneur rachète une entreprise évoluant dans une activité qu'il ne connaît pas.

À conditions d'accompagnement égales, le risque d'échec devient naturellement plus élevé comme a déjà pu le démontrer OSEO (2005) dans son rapport. Théoriquement, il convient de faire évoluer l'offre d'accompagnement repreneurial pour que ces nouveaux repreneurs compensent leur faible connaissance initiale du secteur. La réalité est plus compliquée, car très peu d'organismes d'accompagnement, pour ne pas dire aucun, s'engagent sur ce créneau. D'ailleurs, ils vont plutôt essayer de les dissuader ou de les réorienter sur des secteurs moins éloignés de leur cœur de compétences. Mais face au déficit de repreneurs, ce n'est peut-être pas la meilleure des positions, d'autant que les cas de succès semblent de plus en plus fréquents dans ces conditions les moins recommandables. Ces reprises sont toujours mieux qu'une fermeture ou qu'une lente agonie de l'affaire. C'est donc l'état d'esprit de l'accompagnement repreneurial qu'il faut faire évoluer.

Le niveau de performance de la transition successorale, surtout dans le cas de reprise « hors métier » du repreneur, dépend en grande partie de la capacité du nouvel entrepreneur à travailler en bonne intelligence avec le cédant, c'est-à-dire à obtenir de sa part la concrétisation des engagements et des promesses émises lors de la négociation de la vente.

Cette évolution signifie **qu'il appartient désormais au repreneur de décider au plus tôt, c'est-à-dire en amont du rachat, la qualité probable de l'accompagnement qu'il recevra de son cocontractant qui est aussi le cédant et, souvent, le fondateur de l'entité, objet de la transaction.** Il doit pour cela raisonner sur des perceptions, à partir d'une grille que l'on peut lui proposer à titre d'outil d'aide à la décision. En donnant ainsi au repreneur la possibilité de devenir acteur de son propre accompagnement, nous compensons la perte de performance liée à l'inadéquation des programmes d'accompagnement avec l'émergence de nouveaux profils de « racheteurs » personnes physiques.

2.2 Proposition d'une grille de lecture de l'accompagnement post-acquisition

2.2.1 La méthodologie de recherche

Il s'agit d'une recherche exploratoire qualitative. **Elle repose sur des études de cas de reprise « hors métier »** (cinq en tout), avec une situation d'observation longue mais non participante pour l'une d'elles. Ce choix se justifie par l'adéquation de cette stratégie de recherche avec l'objet du travail, son caractère exploratoire et les possibilités limitées connues au terrain de la reprise d'entreprises (Boussaguet, 2005 ; Bah, 2006 ; De Freyman, 2009). La population d'étude est composée de tiers repreneurs étrangers au(x) métier(s) de la cible. Des **entretiens semi-directifs en mode principal**, des observations (non participantes) et des documents en mode parallèle constituent les sources de données. Les entretiens ont duré en moyenne 2 heures avec près de 3 heures pour l'un d'entre eux.

Les méthodes d'analyse de représentation et/ou de discours sont nombreuses (Allard-Poesi et *alii*, 1999). Elles ont en commun d'inscrire le chercheur dans une « *activité dynamique, continue et itérative* » qui lui permet de procéder au traitement des données recueillies (Miles et Huberman, 1991). **Les entretiens ont donc été retranscrits pour permettre le traitement (verbatim)**. Nous reprenons ci-dessous les principales caractéristiques des cas étudiés.

Entreprise	Identité du repreneur	Formation du repreneur	Dernier poste occupé	Motivation(s) de la reprise	Activité(s) de l'entreprise
LPV 9 salariés	44 ans/ Homme	Électronicien (École d'ingénieurs)	Ingénieur (visualisation dentaire)	Restructuration du groupe suite à son rachat. Envie de voir autre chose, de se mettre à son compte et de saisir l'opportunité d'une négociation de départ.	Miroiterie
LGV 4 salariés	42 ans/ Homme	Brevet d'Études Professionnelles. Activités hippiques option Maréchalerie (BEPA)	Maréchal ferrant	Lassitude. La passion du métier commençait à s'essouffler. La reprise d'un chantier naval s'alignait sur la volonté de vivre d'une seconde passion (la voile).	Construction navale

LE GRAND-LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

Entreprise	Identité du repreneur	Formation du repreneur	Dernier poste occupé	Motivation(s) de la reprise	Activité(s) de l'entreprise
CFP 4 salariés	41 ans/ Homme	DESS CAAE	Directeur régional des ventes d'un groupe industriel	Opportunité de négocier un départ. Volonté d'avancer et de saisir une affaire servie sur un plateau (mise en relation par une connaissance commune)	Génie climatique
COT 5 salariés	46 ans/ Homme	École d'ingénieur	Directeur Régional d'un grand groupe industriel	Réaliser un rêve et devenir son propre patron. Se stabiliser. Ne plus porter la responsabilité des restructurations du groupe.	Génie climatique
EIT 8 salariés	42 ans/ Femme	MBA	Consultante en management public	Vivre dans le Sud de la France. L'objectif était de construire ce projet de vie autour d'une activité professionnelle (déjà établie et liée à la formation).	Enseignement privé

2.2.2 La grille de lecture

L'accompagnement a globalement été de grande qualité pour tous, sur des périodes comprises entre 3 et 18 mois, ce qui a permis aux repreneurs de sécuriser leur investissement par pérennisation de l'entreprise reprise. **C'est à partir de l'étude exploratoire de ces cas de réussite que des résultats et des tendances ont pu être dégagés** (qui demanderont à être vérifiés à plus grande échelle par le biais d'une recherche confirmatoire).

La performance de l'accompagnement post-acquisition dépend du cédant. À ce stade, c'est le seul acteur pouvant aider le repreneur à mettre son projet sur de bons rails. **Les phases d'accompagnement amont n'auront pas servi à grand-chose si l'entrée opérationnelle du repreneur est catastrophique**, faute d'un soutien pertinent et solide du prédécesseur, pour l'instant, seul spécialiste du métier de l'entreprise.

COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?

Les études de cas montrent que l'aide du cédant a été décisive sur plusieurs plans. En conséquence, **il est important que des candidats repreneurs « hors métier » se posent la question de savoir si les cocontractants qui se présentent à eux, seront en mesure de leur assurer un soutien de qualité sur ces points précis** (de sorte à disposer d'un accompagnement homogène tout au long du processus, ce qui augmentera leur chance de réussite).

Le tableau suivant regroupe les principales lignes d'intervention du cédant. Il permet de se faire une idée sur l'opportunité de négocier une période de cohabitation. Toutefois, il s'agit en l'état de suggestions, issues de nos cas, et rien n'est définitif dans ce tableau, car les réponses aux questions y figurant sont fondées sur le seul relationnel ayant existé jusqu'ici avec le cédant, avant même la conclusion de l'accord. L'approche est donc perceptuelle, intuitive sur ce que pourrait faire le cédant dans la phase post-acquisition, sur la base des échanges déjà réalisés avec lui.

LE GRAND-LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

	Lors des premières semaines, est-ce qu'il sera du genre à :	Lors des premiers mois, est-ce qu'il sera du genre à :	En fin d'accompagnement, est-ce qu'il sera du genre à :
Sur un plan comportemental	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Se montrer paternaliste pour rassurer le corps social</u> (disponible, réconfortant, etc.) ? - Exprimer sa satisfaction d'avoir trouvé le bon repreneur ? - Être volubile pour donner un maximum d'informations ? - <u>Réviser ses habitudes et ses rythmes pour donner au repreneur le temps d'observer ?</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Savoir lâcher prise pour que le repreneur puisse monter en régime ?</u> - <u>Accepter que le repreneur le pilote</u> pour favoriser un apprentissage ciblé selon ses besoins ? - <u>Réagir</u> aux modifications mineures ou aux nouvelles habitudes qu'instaure le repreneur ? - <u>Désavouer le repreneur</u> en présence des salariés (sur des choix stratégiques, commerciaux, etc.) ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Revenir régulièrement sous de faux prétextes (café, rdv, etc.) ? - <u>Limiter les prises de contacts</u> professionnels avec la clientèle, voire les salariés de l'entreprise ? - <u>Émettre des jugements</u> sur la nouvelle organisation ou les changements symboliques conduits ?
Sur un plan fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Être un agent socialisant</u> en favorisant la mise en relation du repreneur avec ses futurs collaborateurs ? - <u>Être un formateur en partageant ses connaissances avec le repreneur pour faire son apprentissage ?</u> - <u>Être un administrateur provisoire</u> (en continuant d'être patriarcale et de s'investir, même s'il n'est plus le dirigeant) de sorte à donner du temps au repreneur ? 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Être un garde-fou</u> de sorte à sécuriser les actions et/ou les initiatives du repreneur ? - Être <u>pragmatique</u> en se contraignant à formaliser des connaissances tacites et ciblées ? - Être <u>bon conseiller</u> (à bon escient et lorsque cela se justifie) ? 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Être concerné et disponible</u> pour des missions ponctuelles ? - Être <u>la mémoire organisationnelle</u> du repreneur ?
Sur le plan de l'état d'esprit	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Entretenir la relation de dépendance ?</u> - Décrédibiliser ou discréditer le repreneur ? - Respecter les <u>volontés</u> et les décisions (mêmes mauvaises en apparence) du repreneur ? - <u>Instiguer des complots et liguer les salariés</u> (contre certaines pratiques, politiques, etc.) ? - Être <u>constructif</u> dans ses interventions ? - <u>Savoir dire qu'il n'a peut-être plus rien à apporter ?</u> 		

Légende : Les points les plus importants pour le repreneur « hors métier » sont en gras et soulignés. Les points importants « hors métier » mais aussi pour le repreneur « dans le métier » sont en italiques, gras et soulignés. Les autres questionnements sont classiques pour **tous les types de reprise**, mais avec un poids peut-être plus réduit dans la prise de décision finale en faveur d'une période de transition.

COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?

Il est courant de voir des repreneurs hésiter entre deux ou trois dossiers de rachat. Le choix ne tient pas souvent à grand-chose et ils ont tendance à se reposer sur un « meilleur feeling » pour se décider. Compte tenu de la spécificité des repreneurs « hors métier », dans ce type de dilemme, **il semble primordial pour eux d'étendre leur analyse à la qualité de l'accompagnement post-acquisition qu'ils risquent de recevoir de leur cocontractant.** La liste des questions à se poser que cette étude soulève permet de les aider à y parvenir. La recherche tend à souligner qu'une attention sur la performance amont du processus repreneurial est une condition nécessaire, mais insuffisante pour juger la performance globale de la transmission d'entreprise.

Les limites portent principalement sur la faiblesse de l'échantillon. Elle est cependant normale. En effet, contrairement aux créateurs d'entreprises, la population des repreneurs est connue pour être difficile d'accès (enjeux financiers plus importants, culte du secret, discrétion des intermédiaires pour ne pas éroder leur réputation, etc.). Elle l'est naturellement encore plus lorsqu'on étudie une catégorie émergente de repreneurs. Un autre point se rapporte aux biais liés aux entretiens et provenant des problèmes de mémoire des personnes, de leur rationalisation *a posteriori* des situations, etc.

Les **perspectives de recherche** sur le sujet sont donc nombreuses et fondamentales pour mieux comprendre cette période de la reprise.

Ainsi, en s'inspirant de la « méthode des scores », **une évolution logique de cette recherche consisterait à pondérer, sur la base d'un échantillon plus large, les différents critères de mesure perceptuelle.** Il deviendrait possible, pour le repreneur, d'évaluer plus précisément, en amont du rachat et grâce à cet outil, la qualité probable de l'accompagnement post-acquisition que le cédant sera susceptible de lui fournir lors de son entrée opérationnelle.

On peut pousser plus loin la logique. Un cédant peut parfaitement donner le change dans la seule intention de vendre son entreprise. Dans ce cas, la convention de tutorat n'est pas d'un grand secours pour le repreneur ayant fait une erreur de jugement. En conséquence, il peut être intéressant de **dépasser la « dépendance cédant » par la proposition de formations « post-acquisition » plus poussées lors de la préparation des candidats repreneurs.** L'objectif est de leur donner un aperçu de la période de prise en

mains, avec des focus sur son contenu et sur des déroulements types. On peut ainsi espérer que cet approfondissement leur permettra, le cas échéant, de contenir les effets pervers d'un accompagnement post-acquisition défaillant ou nuisible.

Conclusion

Comme nous l'avons vu pour deux aspects de l'accompagnement, celui des femmes et celui des repreneurs, une refonte doit être opérée en la matière avec l'introduction d'une coordination entre les organismes intervenant sur le sujet. De même, le développement d'accompagnement spécifique fait défaut actuellement et semble devoir s'imposer pour aider certaines populations (ici les femmes) ou pour faciliter certaines phases du processus d'entrée en affaires (ici, la phase de transition entre cédant et repreneur ne connaissant pas le métier exploité par l'entreprise rachetée). Mais le chemin est long avant de disposer d'organismes d'accompagnement s'intéressant à toutes les phases de l'entrepreneuriat, quelle que soit sa pratique de réalisation (création ou reprise) et s'adaptant aux populations très hétérogènes d'entrepreneurs potentiels. La détermination des performances de ces organismes selon des critères simples, pertinents, doit être systématique afin de privilégier les institutions les plus performantes et de relancer les autres en modifiant leur façon de fonctionner. Ces orientations générales sont aujourd'hui à respecter afin d'éviter tous les gaspillages de ressources et compétences qui seraient susceptibles d'être affectées de façon plus productive ailleurs en cette période de crise.

Bibliographie

ALLARD-POESI (F.), DRUCKER-GODARD (C.), EHLINGER (S.), « Analyses de représentations et de discours », in THIETART (R.A.) et *alii* (Eds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod 1999, 449-475.

AMELINE (N.), *Charte de l'égalité*, Ministère de l'égalité et de la parité, 8 mars 2004.

BAH (T.), *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME : une approche par la théorie du deuil*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I, 2006.

BOISSIN (J. P) et EMIN (S.), « Une moindre fibre entrepreneuriale chez les femmes dès l'université ? », 8^e CIFEPM Congrés International Francophone en Entrepreneuriat et PME 2006.

COMMENT PEUT-ON OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ENTREPRENEURS ET DES REPRENEURS D'ENTREPRISES ?

BOUSSAGUET (S.), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1, 2005.

CRA, *Transmettre ou reprendre une entreprise*, Prat Édition 2009.

DE FREYMAN (J.), *La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bretagne Occidentale 2009.

DESCHAMPS (B.), PATUREL (R.), *Reprendre une entreprise ; de l'intention à l'intégration du repreneur*, Dunod éditions 2009, Collection Entrepreneurs.

DUCELLIER (A.), LANGER (L.), MORANDEAU (C.), *Études des bénéficiaires 2006 du FGIF*, Caisse des dépôts, Service Droit des Femmes et France Active, septembre 2008.

DUSSUD (F.-X.), *Les créateurs d'entreprise en Bretagne*, Direction Régionale de Bretagne, Octant n° 96, janvier 2004, 4-9.

ELIXIR, *Accompagner autrement*, Délégation Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur 2008.

GLASER (B.) et STRAUSS (A.), *The discovery of Grounded Theory : Stratégie for Qualitative Research*, Aldine, Chicago 1967.

GUPTA (V. K.) et BHAWA (N. B.), "The influence of proactive personality and stereotype threat on women's entrepreneurial intentions", *Journal of leadership and organizational studies* 2007, vol. 13, n°4, 13 p.

MARLINO (D.), KICKUL (J.) et WILSON (F.), "Gender, Entrepreneurial Self-efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education, Entrepreneurship", *Theory and Practice* 2007.

MILES (A.), HUBERMAN (M.), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université 1991.

MORVAN (Y.), *Fondements d'économie industrielle*, 2^e édition, Économica 1991, 639 p.

OSEO/BDPME, *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme*, OSEO bdpme (eds), 2005, 64 p.

PARISOT (L.), *Transmettre ou reprendre une entreprise*, Préface, Prat Édition 2009.

PATUREL (R.), « Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe », *Revue Sciences de gestion* 1981, n° 2 ; 27 p.

PATUREL (R.), *Délimitation du champ de l'entrepreneuriat par ses caractéristiques, pratiques et paradigmes*, 1^{er} colloque du Réseau Méditerranéen des Écoles de Management, ESA Beyrouth, Liban, 9-10 juin 2006, 32 p.

PATUREL (R.), *Démarche stratégique et performance des PME*, chapitre 30 de l'ouvrage dirigé par FILION L.-J., *Management des PME. De la création à la croissance*, Édition Pearson Education 2007, 429-443.

ROSTI (C.) et CHELLI (F.), "Gender discrimination, entrepreneurial talent and self-employment", *Small Business Economics* 2005, n° 24, 131-142.

WACHEUX (F.), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Dunod 1996.