L'entourage des femmes repreneuses d'entreprise : entre accompagnement et freins

Bérangère Deschamps*, Université Paris 8, LED
berangere.deschamps02@univ-paris8.fr

Catherine Thévenard-Puthod, Université Savoie Mont Blanc, IREGE
Catherine.puthod@univ-smb.fr

Résumé :
Si plusieurs chercheurs ont montré qu'il fallait tenir compte du genre dans la mise en place des dispositifs d'accompagnement entrepreneuriaux, rares sont les recherches qui s'intéressent au cas plus spécifique de l'accompagnement des femmes qui reprennent une entreprise. Dans ce contexte, cette communication s'intéresse plus particulièrement au soutien réalisé par l'entourage des femmes repreneuses. Elle répond à deux questions : (1) Quel est l'entourage de ces repreneuses ? (2) Dans quelle mesure cet entourage influence-t-il le processus vécu par ces repreneuses ? En se fondant sur une étude qualitative réalisée sur 13 cas de reprises, les résultats soulignent le rôle déterminant exercé par l'entourage masculin de ces repreneuses. Au premier plan, le soutien familial et psychologique du conjoint apparait indispensable au quotidien. Puis les pères et les associés masculins peuvent également apporter un soutien plus professionnel, permettant notamment aux repreneuses d'acquérir la légitimité nécessaire à l'insertion dans des milieux entrepreneuriaux encore trop souvent gouvernés par des normes masculines.

Abstract
While several researchers have shown that gender must be taken into account when setting up entrepreneurial support schemes, there are few studies that look at the more specific case of supporting women who take over an existing business. In this context, this communication focuses more particularly on the support provided by the entourage of women successors. It answers two questions: (1) What is the entourage of these buyers? (2) To what extent does their entourage influence the process they experienced? Based on a qualitative study carried out on 13 cases studies, results underline the determining role played by males who are surrounding female buyers. In the foreground, the family and psychological supports of the spouse appears indispensable in everyday life. Then fathers and male associates can also provide more professional support, allowing female buyers to acquire the necessary legitimacy for their better insertion in entrepreneurial environments still too often governed by male norms.

L’entourage des femmes repreneuses d’entreprise : entre accompagnement et freins

L’entrepreneuriat féminin est devenu cette dernière décennie une préoccupation des pouvoirs publics en France. La part des femmes actives qui décident de se lancer dans une activité entrepreneuriale est, en effet, très faible puisqu’elle avoisine les 3 % (Global Entrepreneurship Monitor, 2016-2017). Le Plan Entrepreneuriat Féminin lancé en 2013, et prolongé jusqu’en 2020, a ainsi pour objectif de porter le taux d'entrepreneuriat féminin français à 40% en 2017, en les sensibilisant davantage à ce processus et en cherchant à mieux les accompagner. Parallèlement, si les recherches sur l’entrepreneuriat féminin ont connu un essor important depuis une vingtaine d'années (Leger-Jarniou, Nelson et Chasserio, 2015 ; d’Andria et Gabarret, 2016 ; Henry, Foss et Ahl, 2016), elles restent en France relativement récentes et peu nombreuses (Chabaud et Lebègue, 2013). En outre, si quelques chercheurs ont montré qu’il fallait tenir compte du genre dans la mise en place des dispositifs d’accompagnement (Dhaliwal, 2010 ; Richomme et d’Andria, 2013 ; Lebègue, 2015 ; Brière, Auclair et Tremblay, 2017), rares sont les recherches qui s’intéressent aux formes que doivent prendre cet accompagnement. Par ailleurs, il existe très peu de recherches s’intéressant au cas plus spécifique des femmes qui reprennent une entreprise, alors même que les chiffres disponibles montrent que ces dernières sont encore minoritaires dans la population des repreneurs. Les femmes représentent en effet 20 % des successions familiales ou des reprises par les salariés et seulement 5% des repreneurs externes (Richomme-Huet et d’Andria, 2012). Elles ne constituent que 7 % des adhérents repreneurs et 15 % des stagiaires de l’association Cédant et Repreneurs d’Affaires (Observatoire du CRA, 2017).

Dans l’objectif de mieux comprendre les spécificités du processus de reprise d’entreprise par les femmes, afin de mieux les accompagner, nous avons mené un projet de recherche global cherchant à questionner l’impact du genre sur ces opérations entrepreneuriales particulières que sont les reprises. Il est notamment apparu que l’entourage de la repreneuse jouait un rôle important. Cet entourage se manifeste à travers le conjoint, l’associé, le collaborateur, la famille et le réseau professionnel de la repreneuse. Ce rôle important oscille entre le soutien, l’accompagnement, le repère ou au contraire le frein, le dénigrement, l’obstacle à franchir. En particulier, les femmes évoquent spontanément une présence masculine exerçant une influence forte sur le processus. En conséquence, cette communication cherche à caractériser l’entourage des femmes repreneuses. Elle répond à deux questions : (1) Quel est l’entourage de ces femmes repreneuses ? (2) Dans quelle mesure cet entourage influence-t-il le processus vécu par ces femmes ? Les résultats montrent tout d’abord le rôle déterminant exercé par l’entourage personnel de ces repreneuses, notamment l’entourage masculin. Au premier plan, le soutien familial et psychologique du conjoint apparait indispensable au quotidien. Puis les pères et les associés masculins peuvent également apporter un soutien plus professionnel, permettant aux repreneuses d’acquérir la légitimité nécessaire à l’insertion dans des milieux entrepreneuriaux encore trop souvent gouvernés par des normes masculines. Au sein de l’entourage professionnel, c’est à l’inverse les femmes chefs d’entreprises qui jouent un rôle précieux d’accompagnement, car elles sont les seules à même de comprendre les spécificités de l’entrepreneuriat féminin et donc de mieux accompagner leurs pairs.

En analysant le rôle de l’entourage dans la reprise d’entreprise par les femmes, ce travail complète non seulement les recherches sur l’entrepreneuriat féminin, en mettant l’accent sur le cas particulier de la reprise, mais aussi celles sur l’accompagnement entrepreneurial, en s’intéressant au rôle que joue l’entourage dans ce processus. Cet entourage n’est certes pas toujours visible en tant que forme d’accompagnement (Arlotto et Pacitto, 2013), mais il joue un rôle déterminant dans la réussite du processus de reprise.

Notre communication s'articule autour de quatre sections qui présentent successivement la revue de la littérature ayant permis de dresser le cadre d'analyse, la méthodologie qualitative adoptée pour aborder le terrain, la présentation des résultats et les principaux enseignements tirés de cette étude.

1. Trois cadres conceptuels pour caractériser l'entourage des femmes repreneuses d'entreprise

S'il n'existe pas à notre connaissance de travaux sur l'accompagnement des repreneuses, trois corpus théoriques peuvent apporter des éclairages parcellaires sur cette question. Nous présentons donc successivement les enseignements issus de la littérature sur l'accompagnement du repreneur (1.1), le rôle du père-prédécesseur dans les successions familiales réalisées au profit des filles (1.2) et la place du conjoint dans l'entrepreneuriat féminin (1.3).

1.1. Les différentes formes d'accompagnement des repreneurs

S'il existe de plus en plus de travaux s'intéressant à l'accompagnement des créateurs d'entreprise (Chabaud et al., 2010 ; Ben Mahmoud-Jouini et al. 2010 ; Messeghem et al, 2010), l'accompagnement des repreneurs reste un sujet peu traité par la littérature en entrepreneuriat (Deschamps et al, 2010 ; Toumani-Uk, 2011 ; Thévenard-Puthod et al, 2014). Quelques chercheurs se sont tout d'abord intéressés aux différentes formes que pouvaient revêtir l'accompagnement repreneurial. Ils sont centrés sur des formes individuelles d'accompagnement, qu'elles soient externes à la reprise (recours à des accompagnateurs tiers) ou internes (accompagnement réalisé par le cédant).

Ainsi, à partir des travaux de Paul (2004) sur les registres de l'accompagnement (la conduite, le guidage et l'escorte), Deschamps, Fatien et Geindre (2010) ont cherché le sens de l'accompagnement utile au repreneur d'entreprise. Ils montrent que le registre du guidage n'est pas ou peu représenté alors qu'il semble pertinent dans le cadre des reprises. A ce titre, trois pratiques et donc trois interlocuteurs seraient des guides potentiels pour le repreneur : le counsellor, le mentor et le coach. Le counselling consiste en une aide psychologique apportée à une personne face à des problèmes d'orientation, ou d'adaptation (Sperry, 1993). Centré sur les ressources de la personne, l'accompagnateur se place dans une posture empathique de dialogue et d'écoute, pour faciliter le développement individuel, en vue de trouver « un bon chemin » (Deschamps, Fatien et Geindre, 2010). Le mentor cherche à faire bénéficier de son expérience un novice, avec lequel il noue une relation affective sur le long terme. Chargé de l'introduire ou de l'accueillir dans de nouveaux cadres, de l'orienter dans ses projets, tout en veillant à sa sécurité, sa figure paternaliste s'apparente à celle d'un directeur de conscience, d'un maître spirituel ou d'un pédagogue (Deschamps, Fatien, Geindre, 2010). Le coaching est quant à lui perçu comme offrant une réponse « à la carte » pour l'accompagnement d'un individu dans son contexte professionnel sur le moyen terme. Grâce à un côte-à-côte bienveillant, le coach est un partenaire qui apporte une écoute attentive dans un espace sécurisé. Si certains coachs adoptent des postures directives, la majorité revendique le retrait ou la co-construction pour favoriser l'expression par le client de sa propre solution (Fatien, 2008).
De leur côté, Thévenard-Puthod et al. (2014) se sont penchés sur l'efficacité d'un tutorat individuel personnalisé et externe du repreneur lors de la phase de management post-reprise, en s'appuyant sur un projet test réalisé à l'échelle européenne sur un échantillon de 889 repreneurs. Ils ont ainsi identifié une variété de besoins sur lesquels un repreneur nécessitait un accompagnement et confirmé empiriquement la pertinence d'un tutorat construit sur-mesure et faisant intervenir différents types de tuteurs, en fonction du type d'entreprise repris et du profil du repreneur. Parmi les variables de profils identifiées, on retrouve l'expérience du repreneur et son background plutôt technique ou managérial.

En matière d'accompagnement réalisé par des acteurs internes au processus de reprise, Thévenard-Puthod et Picard (2004 et 2006) et Aubry et Wolf (2016) ont mis en avant l'importance de l'accompagnement par le cédant, qui nécessite qu'une relation de confiance s'instaure entre ce dernier et le repreneur. En France, le tutorat du repreneur par le cédant est encadré par une loi (article L129-1 du code de commerce de 2005, modernisé en 2008). Deschamps, Fatien, Geindre (2010) expliquent que ce tutorat comporte un double registre d'accompagnement : (1) la conduite**,** quand l'accompagnateur se place strictement dans le cadre du texte de loi (lorsqu'il « *vise à assurer la transmission au cessionnaire de l'expérience professionnelle acquise par le cédant en tant que chef de l'entreprise cédée* - Décret n°2007-478), sa fonction se résumant au transfert de savoir-faire techniques nouveaux ou spécifiques ; (2) l'escorte**,** quand le cédant élargit son rôle dans la phase d'intégration, notamment en aidant le repreneur à entrer dans les différents cercles des parties prenantes (salariés, clients, banquier, etc.) pour qu'il y soit reconnu et accepté.

Enfin, Toumani-Uk (2011) s'est intéressée aux formes d'accompagnement plus collectives, notamment les clubs ou communautés de pratiques à l'intérieurs desquels les repreneurs peuvent rencontrer et échanger avec d'autres dirigeants ou repreneurs d'entreprises. Ses travaux leur attribuent deux principales limites : la difficulté pour des repreneurs, fort occupés par les problèmes quotidiens de gestion de leur nouvelle structure, de dégager du temps pour assister à des réunions collectives ou des formations, et leur réticence à s'exprimer en public ou à partager leur expérience, en particulier si des concurrents appartiennent au même groupe.

En définitive, cet état de l'art fait apparaitre qu'il existe à la fois très peu de travaux s'intéressant à l'accompagnement réalisé par l'entourage proche dans les reprises et que les recherches sur l'accompagnement du repreneur concernent essentiellement (du moins implicitement) les repreneurs masculins. Seule une minorité de recherches portant sur le cas spécifique des successions familiales décrit les relations entre les pères et leurs filles. Nous les présentons dans le paragraphe qui suit.

1.2. La relation père-fille dans le contexte des successions familiales

Dans la plupart des cas de succession familiale, la littérature met en évidence l'attachement du prédécesseur à son entreprise. Les émotions qui en découlent peuvent poser des difficultés pour l'intégration des enfants successeurs (Gundolf, Meier, Missonnier, 2013). Le processus de transmission de l'entreprise peut s'en trouver affecté (Sharma, Chua and Chrisman, 2000 ; Sharma, Chrisman and Chua, 2003 ; Hillier and McColgan, 2009), car le désengagement du prédécesseur peut se faire attendre (Cadieux et al., 2002 ; LeBreton-Miller, Miller and Steier, 2004), ce dernier ne laissant par le successeur prendre sa place (Gersick, McCollon, Hampton et Lansberg, 1997 ; Kets de Vries et al., 2007). Dans ce contexte, quelques travaux se sont spécifiquement centrés sur la relation entre le prédécesseur (souvent désigné comme « le père ») et la fille qui lui succède dans l'entreprise et sont source d'enseignements.

Ces recherches révèlent tout d'abord une préférence pour les fils de la famille lorsqu'il s'agit de choisir un successeur (Dumas et al., 1995; Keating et Little, 1997), les héritières apparaissant comme des successeurs « invisibles » (Dumas, 1998; Vera et Dean, 2005 ; Byrne et Fattoum, 2015). Les filles peinent à faire reconnaître leurs compétences managériales et à être considérées comme des successeurs légitimes aux yeux de leurs parents, en comparaison des fils (Barnes, 1988 ; Dumas et al., 1995 ; Gersick et al. 1997 ; Dumas, 1998). Considérer que l'entreprise familiale soit dirigée par une fille génère « *doutes et scepticisme* » (Barnes, 1988, p 11). Les rôles joués par les filles dans l'entreprise familiale ne sont pas clairs, ni pour leurs pères, ni pour elle-mêmes : elles sont les « *filles à papa* » (Dumas, 1989, p 37) qui souhaitent faire plaisir à leurs pères, mais qui regrettent de ne pas être considérées en tant qu'adultes par ces derniers. Les filles doivent alors chercher à créer

une nouvelle identité et démontrer leurs compétences, de manière à fédérer autour d'elles. Cette nouvelle identité implique de revoir les relations établies au sein de la famille.

Cette dualité dans le rapport avec le père-prédécesseur peut rejaillir sur les relations entretenues avec les autres parties prenantes internes (conflits potentiels avec les salariés ne faisant pas partie de la famille ; Constantinidis, 2010) ou externes (fournisseurs et clients ; Dumas, 1998 ; Vera et Dean, 2005) de l'entreprise, auprès desquelles les filles peuvent rencontrer des problèmes de légitimité. Elles semblent avoir du mal à se faire reconnaitre pour ce qu'elles sont, et non comme la fille du prédécesseur, omniprésent et détenant le pouvoir (Cisneros, Deschamps, 2015). Enfin, Dumas (1989) évoque la possible présence d'un « usurpateur » qui peut venir se joindre au duo formé par le père et sa fille : il s'agit souvent d'un manager, non membre de la famille, en qui le prédécesseur a toute confiance et qui peut « déposséder », d'une certaine manière, la fille de son statut de successeure.

En résumé, la littérature sur l'accompagnement des repreneuses par l'entourage se limite très souvent à l'attitude du père prédécesseur dans le cas des successions familiales. Toutefois, d'autres travaux portant sur les femmes créant une entreprise se sont intéressés au rôle d'un autre membre important de l'entourage : celui du conjoint.

1.3. La place du conjoint auprès des femmes entrepreneuses

Dans le champ de l'entrepreneuriat féminin, nombreuses sont les recherches qui mettent en exergue les difficultés spécifiques rencontrées par les femmes entrepreneures (Brush, 1992 ; Marlow, 2002 ; Neergaard et al., 2005 ; Ahl, 2006 ; Malach Pines, Lerner et Schwartz, 2010) et qui reconnaissent donc implicitement qu'elles peuvent se mettre en quête de soutien pour parvenir à surmonter ces obstacles (Treanor et Henry, 2010). Lebègue (2015) et Briere et al (2017) relèvent l'inadéquation des dispositifs de soutien existants pour l'entrepreneuriat féminin, ce qui constitue une des raisons pour lesquelles les femmes se tournent plus facilement vers leur entourage (Ettl et Welter, 2010 ; Lebègue, 2015).

Plusieurs articles se centrent ainsi sur la place du conjoint et des proches auprès des femmes entrepreneuses. Les chercheurs indiquent par exemple que la femme consulte son conjoint avant toute décision de nature entrepreneuriale (Kirkwood, 2009 ; Brush, 1992). Le Loarne-Lemaire (2013) détaille la nature du soutien moral fourni par le conjoint et les proches dans le cadre de l'entrepreneuriat : il peut s'agir d'un soutien professionnel (des contacts, des conseils), moral (présence, écoute, encouragements, surtout dans des moments cruciaux), domestique (faire la vaisselle, les courses, etc.) ou familial (aller chercher les enfants à l'école, les conduire sur leurs lieux de loisirs, les aider dans leurs devoirs…). L'auteure montre que si ce soutien est évident pour les hommes entrepreneurs, qui sont fréquemment soutenus par leurs compagnes, et qu'il a été largement reconnu dans la littérature (Shelton, 2006 ; Rehman et Roomi, 2012), l'inverse est moins vrai. Il dépend de la représentation qu'ont les conjoints des femmes dans la société. Dans une autre recherche, Nikina, Le Loarne et Shelton (2012) mettent en évidence que la qualité de la relation de couple a un impact sur le soutien du conjoint à sa femme entrepreneur, mais aussi que l'entrepreneuriat féminin, selon les configurations envisagées, peut soit améliorer, soit détériorer la relation de couple. Ainsi pour Le Loarne-Lemaire (2013), « *aborder la nature et les modalités du rôle du conjoint, et plus généralement des proches, implique de réfléchir à l'impact des stéréotypes sur les rôles respectifs des hommes et des femmes au sein de la société, y compris dans le couple et dans la famille* ».

Au final, cette revue de la littérature sur l'accompagnement repreneurial, la relation père-fille dans les successions familiales et le rôle du conjoint dans l'entrepreneuriat féminin est porteur de quelques enseignements qui pourraient éclairer partiellement le cas plus spécifique du processus de

reprise par les femmes. Elle laisse cependant apparaitre un vide important en matière de connaissances sur l'accompagnement des repreneuses. En conséquence, les questions de recherche qui guident ce travail sont les suivantes : quelle est la composition de l'entourage des repreneuses ? Dans quelle mesure est-il important, voire déterminant dans la réussite des reprises par les femmes ?

2 Méthodologie

Nous cherchons à repérer l'entourage des femmes repreneuses et à en identifier l'influence. Pour cela, nous avons opté pour une méthodologie qualitative par étude de cas (2.1). Nous avons débuté la collecte des données par des entretiens, réalisés auprès de 13 femmes ayant repris une entreprise et sept personnes faisant partie de leur entourage. Ces informations ont ensuite été codées et analysées à partir de différentes grilles d'analyse (2.2).

2.1. Approche qualitative par étude de cas

Nous avons étudié treize cas de reprise par des femmes. La méthodologie qualitative est justifiée par notre problématique qui concerne des questions de recherche peu étudiées dans la littérature relative à l'accompagnement dans le cadre des reprises d'entreprise et sur lesquelles nous souhaitons apporter un complément de connaissance. Notre travail prétend donner une compréhension du rôle de l'entourage dans le processus de reprise vécu par les femmes repreneuses. La méthodologie qualitative conduit, en effet, à une exploration fouillée du sujet, pris en compte par un dialogue entre le cadre d'analyse et le terrain (Sekaran, 2003). L'étude de cas semble appropriée pour faire émerger des connaissances nouvelles dans des situations peu étudiées (Patton et Applebaum, 2003). Elle est préconisée par Yin (2009) pour appréhender des évènements, des interactions, des situations sociales, complexes et particulières. Nous retenons l'étude de cas multiples car elle permet au chercheur de répliquer des éléments - cette réplication étant indispensable à la validité externe d'une recherche. Chaque cas est considéré comme une étude de cas indépendante qui produit des connaissances nouvelles (Yin, 2009). Treize cas ont ainsi été sélectionnés en fonction de la problématique et du cadrage théorique (Eisenhardt, 1989 ; Patton et Applebaum, 2003). Ces cas de reprises (Cf. tableau 1) ont, dans un premier temps, été identifiés par l'intermédiaire de réseaux de dirigeants d'entreprise (le Réseau Entreprendre et le réseau GERME - Groupes d'Entraînement et de Réflexion au Management des Entreprises) et de deux CCI en région Auvergne-Rhône-Alpes. Puis, dans un second temps, les femmes interrogées nous ont elles-mêmes orienté vers d'autres repreneuses à interviewer.

Tableau 1 : description des 13 cas

Laurence	Emeline	Catherine	Adèle	Karine	Marion	Chloé	Daphné	Estelle	Caroline	Christelle	Cori

42 ans, BTS Compta-gestion, expérience en gestion admin. d'entreprise du secteur, puis salariée de l'entreprise reprise	30 ans, BTS Technologie de construction du bâtiment, salariée à la gestion administra-tive de l'entreprise familiale	44 ans, Master IAE, carrière dans la banque (commercial et marketing)	38 ans, diplômée ESC, commerciale dans l'industrie	43 ans, ingénieur télécom et master IEP, a travaillé dans plusieurs SSII	38 ans ingénieur mécanique, DESS achat , directeur achat d'un groupe industriel	41 ans, diplômée ESC, expérience dans la promotion immobilière	25 ans, MBA aux USA, pas d'autres expérience pro que l'entreprise reprise	20 ans, BTS Technico-commercial, reprise à l'âge de 20 ans, sortie d'étude	50 ans, CAP Sténo-dactylo, logisticienne dans l'entreprise reprise	41 ans, Master gestion patrimoine, responsable d'un des deux sites de l'entreprise	22 a MBA, man da l'entre
Janvier 2014	Novembre 2008	Décembre 2016	Septembre 2010	Janvier 2013	Octobre 2015	2013	2008	2000	Avril 2014	été 2018 ?	20
Reprise par les salariés (duo)	Reprise Hybride en duo de l'entreprise familiale	Reprise externe en couple	Reprise externe seule	Reprise externe seule	Reprise externe seule	Reprise externe seule	Succession familiale	Reprise externe seule	Reprise en tant salariée seule	RS à deux	SF s
plomberie	rénovation en maçonnerie	Imprimerie	Négoce de produits alimentaires	nettoyage	bâtiment	rénovation en bâtiment	Conseil en Ingénierie Electrique	miroiterie	Affichage publicitaire	société de gestion	cosmé
4 salariés 443 000 €	15 salariés, entre 2,5 et 3 millions €	16 salariés 2 588 400 €	2 salariés 700 000 €	20 salariés, 500 000 €	9 salariés 810 000 €	8 salariés	NC	1 salarié 30 000€	4 salariés 1,4 M€	(2017) 2,7 M€, 14 salariés	4 sala CA
8 salariés 546 000 €	15 salariés 2 millions €	16 salariés 2 682 300 €	6 salariés 1 113 800 €	30 salariés, 600 000 €	10 salariés 1 077 100 €	8 salariés CA similaire	13 salariés 1 M€	4 salariés, 650 K€	5 salariés 3M€	reprise non encore effectuée	8 sala 710

Repreneuse : co-associée, responsable administrative Marc : Co-associé, co-dirigeant	Repreneuse : co-associée	Repreneuse : PDG	Repreneuse : PDG Paul : Conjoint, associé 50/50, pas de rôle officiel dans l'entreprise	Repreneuse : PDG	Repreneuse : PDG	Repreneuse : PDG	Femme : Associé minoritaire, Resp. RH Nils : frère, associé minoritaire, non présent dans l'entreprise Jacques : père, PDG, associé majoritaire	Repreneuse :PDG Robert : conjoint, salarié de l'entreprise	Femme : associée minoritaire et DG	Repreneuse : associée minoritaire et DG Jean-Marc associé majoritaire futur cédant) et PDG John : associé minoritaire et DG	Repre : asso

2.2 – Collecte et analyse des données

Cet article s'inscrit dans un projet de recherche plus large, pour lequel nous avons mené des entretiens avec les principaux acteurs des reprises (repreneuses, associés, salariés, fratrie, prédécesseur, conjoint). Le projet de recherche porte sur les difficultés rencontrées par les repreneuses tout au long du processus et au contraire sur les leviers que leur statut de femme actionne. Dans ce cadre, étudier la composition de l'entourage de ces femmes repreneuses approfondit les résultats.

Pour cette communication, nous avons mené vingt entretiens. Nous avons rencontré treize femmes ayant repris une entreprise et sept personnes de leur entourage : un salarié, un associé co-dirigeant, deux associés majoritaires, deux associés égalitaires, mais non impliqués dans l'entreprise et un associé minoritaire. Les entretiens ont duré entre 50 minutes et 1h30 et ont été enregistrés, puis intégralement retranscrits. Les informations recueillies ont été codifiées et organisées au moyen de matrices (Huberman et Miles, 1991) synthétisant les apports et les freins engendrés par l'entourage des repreneuses, utile pour repérer les points communs, ou au contraire les éléments singuliers de chaque histoire de reprise.

Deux guides d'entretien ont été élaborés. Le premier concernait les femmes repreneuses et s'est basé sur les travaux de recherche sur les femmes entrepreneuses et sur le processus de reprise d'entreprise. Il comporte cinq parties : (1) le profil de la femme repreneuse au moment de la reprise ; (2) les caractéristiques de l'entreprise reprise ; (3) les motivations pour la reprise, et pour cette entreprise particulièrement ; (4) le vécu du déroulement du processus en tant que femme sur l'ensemble des phases du processus de reprise et (5) une conclusion quant au statut de femme chef d'entreprise. Pour les trois derniers thèmes, nous avons pris le soin de chercher à identifier de façon systématique le rôle exercé par l'entourage. Le guide d'entretien destiné à l'entourage comportait quatre thématiques : (1) le profil de l'interviewé ; (2) sa place et son rôle auprès de la repreneuse ;

(3) son regard sur le déroulement du processus de reprise ; (4) sa perception de la repreneuse et du vécu plus général des femmes repreneurs.

Dans le tableau 1, nous constatons que les repreneuses sont dans leur grande majorité diplômées (douze sur les treize femmes ont au minimum un bac + 2). Trois d'entre elles ont repris l'entreprise à la sortie de leurs études. Les autres témoignent d'une expérience professionnelle significative, préalable à la reprise, avec l'occupation de postes à responsabilité. Parmi les treize cas, quatre sont des reprises par des salariés, six des reprises externes, deux cas sont des successions familiales et un dernier cas est une reprise hybride (la fille du prédécesseur a repris avec un salarié de l'entreprise). Quatre reprises ont été effectuées en duo. Les entreprises reprises étaient en bonne santé financière. Notons que dans onze cas, les entreprises ont connu une croissance depuis la reprise (en termes de chiffres d'affaires et d'effectif). Les reprises ont eu lieu entre 2000 et 2016 (sept cas concernent des reprises datant de moins de cinq années). Nous devons noter que des reprises ne sont pas encore entièrement réalisées : l'une est une succession familiale dans laquelle le prédécesseur (le père) est encore majoritaire et présent dans l'entreprise ; l'autre est en cours, l'associé majoritaire hésitant entre vendre ses parts aux deux associés minoritaires ou à une entreprise extérieure.

3. Résultats : composition et rôles de l'entourage des repreneuses

Les tableaux 2 et 3 présentent, pour chaque repreneuse, les membres de l'entourage qui ont joué un rôle dans le processus de reprise et la nature de leur influence. Ils laissent tout d'abord apparaitre une très grande variété d'individus entourant les repreneuses, jouant, pour la plupart, des rôles différents et complémentaires de soutien (cf. tableau 2).

Tableau 2 : le soutien des membres de l'entourage

Repreneuse	Type d'entourage	Membre de l'entourage	Nature du soutien
Laurence	Personnel	conjoint	soutien familial quotidien, psychologique
		père	mentor
	Professionnel	Associé masculin	ancien salarié, complémentarité de compétences et caution masculine
Emeline	Personnel	conjoint	soutien familial quotidien (a pris un congé parental de 3 ans)
	Professionnel	Associé masculin	ancien salarié, considéré comme un frère Soutien professionnel : complémentarité de compétences, caution masculine Soutien psychologique face au père prédecesseur
Catherine	Personnel	conjoint	Professionnel : associé indispensable à la reprise ,soutien financier, complémentarité de compétences (maîtrise technique)
	Professionnel		

Adèle	Personnel	conjoint	Soutien familial quotidien, psychologique, Soutien professionnel : financier (associé à 50/50), prise de décision en commun, aide à la production
		père	conseiller d'affaires, relation avec les banques
	Professionnel	réseau professionnel féminin	aide pour prendre du recul, conseils
Karine	Personnel		
	Professionnel	nombreux réseaux professionnels	sortir du quotidian, prise de recul ; Trouver des opportunités d'affaires
Marion	Personnel	conjoint	soutien familial quotidien, sécurité financière permettant d'entreprendre
		père	conseiller d'affaires, financeur, support psychologique
	Professionnel	cédant	soutien dans la transition
		réseau professionnel féminin	soutien sur le quotidien d'une femme dirigeante et aide pour prendre du recul, conseils
Chloé	Personnel	père	formateur, prescripteur de conseillers, conseiller d'affaires
	Professionnel	réseau professionnel	aide pour prendre du recul, conseils
		expert comptable et avocat	soutien professionnel
Daphné	Personnel	frère	écoute, soutien face au prédécesseur (père)
	Professionnel	coach	soutien psychologique et aide à la décision
Estelle	Personnel	conjoint	soutien psychologique professionnel : salarié de l'entreprise reprise complémentarité
		père	élément déclencheur de la reprise, conseiller d'affaires, financeur
	Professionnel	cédant	soutien dans la transition
		réseau professionnel	aide pour prendre du recul, conseils

		fédération professionnelle	parrainage, formation
Caroline	Personnel		
	Professionnel	réseau professionnel	aide pour prendre du recul, conseils
Christelle	Personnel	conjoint	soutien psychologique
	Professionnel	réseau professionnel	aide pour prendre du recul, conseils
		coach	soutien psychologique et aide à la décision
		Associé masculin	indispensable à la reprise, complémentarité, apport financier indispensable
Corinne	Personnel	conjoint	soutien psychologique
		père	soutien psychologique
	Professionnel	réseau professionnel	aide pour prendre du recul, conseils
Sabine	Personnel	père	soutien psychologique
		mère	soutien familial au quotidien
		amis	soutien psychologique
	Professionnel	salariés	sait compter sur son équipe
		réseau professionnel	aide pour prendre du recul, conseils

Toutefois, certains membres de l'entourage semblent au contraire constituer des obstacles supplémentaires qu'il faut surmonter, dans un processus déjà délicat à mener (cf. tableau 3). Seules deux repreneuses ne semblent pas avoir rencontré de frein au sein de leur entourage.

Tableau 3 : les freins des membres de l'entourage

Repreneuse	Type d'entourage	Membre de l'entourage	Nature du frein
Emeline	Personnel	père	conflit, sabotage, critiques
Laetitia	Professionnel	Associé masculin	Tentative de prise de leadership au moment de la reprise (souhaitait avoir plus de part parce qu'il était un homme)

Catherine	Professionnel	cédant	Gêne réelle pour la prise ne main de la structure, fait écran avec les salaries (secteur d'activité masculine)
Adèle	Professionnel	cédant	Cédant malhonnête
Marion	Professionnel	fédération professionnelle	Image négative concernant le fait qu'une femme reprenne une entreprise du secteur (jugé masculin)
Chloé	Personnel	conjoint	manque de soutien au quotidien
Estelle	Professionnel	Salarié masculin	départ de l'entreprise pour refus d'être dirigé par une femme
Daphné	Personnel	conjoint	dénigrement de son statut de dirigeante dans l'EF
		père	dénigrement de son travail et de son rôle dans l'entreprise
	Professionnel	salarié	menace quant à sa légitimité, sa reconnaissance dans l'entreprise
Caroline	Professionnel	cédant	tyrannique
Christelle	Personnel	conjoint	Absence de partage de la charge mentale
	Professionnel	cédant	plus intéressé par les aspects financiers que la transition
		Associé masculin	compétition pour la prise de leadership
Sabine	Personnel	conjoint	contre la reprise
		mère	contre le métier de sa fille (trop de déplacements à l'international)
	Professionnel	associé	différences de culture d'entreprise

Ces différents membres de l'entourage et leurs rôles respectifs sont décrits plus précisément dans les paragraphes qui suivent.

3.1. L'entourage personnel de la repreneuse

L'entourage de la repreneuse est composé du conjoint, du reste de la famille et des amis.

3.1.1. Le conjoint

Les femmes repreneuses interrogées évoquent quasiment toutes spontanément l'importance de leur conjoint et, pour huit d'entre elles, l'aide que ce dernier leur apporte au quotidien, notamment en tant que soutien familial. Plusieurs mentionnent à ce titre l'existence d'une relation de don/contre don. Elles déclarent ainsi les avoir préalablement suivis dans leur évolution professionnelle, avant de penser se réaliser elles-mêmes par la reprise (Chloé, Marion, Adèle). « *Au départ, j'ai suivi mon mari, maintenant c'est à son tour, il gère le quotidien* » (Marion). Spontanément, ces conjoints prennent leur place dans le quotidien du ménage. « *Les enfants commençaient à être autonomes, toutefois mon mari est très présent et assure le quotidien. Je mets les pieds sous la table quand je rentre à la maison le soir !* » (Laurence). Dans plusieurs cas, donc, le conjoint soutient la repreneuse dans la gestion du foyer. « *Ce genre de projet ne fonctionne pas si l'homme n'aide pas* » (Laurence). Les repreneuses considèrent que le soutien du conjoint est très important dans cette aventure entrepreneuriale.

Au-delà de ce partage des taches au foyer, le soutien psychologique est également capital. Corinne explique : « *Nous sommes ensemble depuis que j'ai 16 ans. Il a vu l'évolution. Il a tout connu. Il me comprend, me soutient, m'écoute* ». Adèle déclare : « *Mon mari m'aide à prendre de la hauteur sur les problèmes du quotidien de l'entreprise* ».

Le soutien peut aussi concerner la sécurité financière du ménage : « *mon conjoint me soutient. Il a un travail stable (fonctionnaire), on a un salaire assuré pour vivre à 4 s'il y a un problème, c'est une sécurité. Je sais que je peux me planter* » (Marion).

Plusieurs repreneuses bénéficient également du soutien de leur conjoint dans une sphère plus professionnelle. Certains d'entre eux sont d'ailleurs impliqués officiellement dans l'entreprise (le mari d'Estelle est salarié), d'autres participent financièrement, en tant qu'associé (les maris d'Adèle et de Catherine), voire vont encore un peu plus loin dans leur rôle. Par exemple, bien que Paul soit salarié à plein temps d'une entreprise, il donne un coup de main à sa femme le soir et le week end à la production, pour l'entreprise que sa femme a repris (dont il est associé à 50 %). « *Les salariés de l'entreprise sont essentiellement des femmes mais le boulot est physique, donc je fais beaucoup de choses !* » (Paul, conjoint d'Adèle). Paul est dans une posture de soutien : « *on n'avait jamais travaillé ensemble ; être en couple c'est encore plus fort* ».
Estelle a embauché son mari en tant que salarié. « *Il m'a beaucoup apporté au niveau organisation (issue de son expérience dans l'industrie)* ». Jacques, son mari, explique : « *Estelle avait du mal à trouver des gens fiables, je me disais que je pouvais l'aider* ». Les partages des rôles sont très clairs. « *Il a une responsabilité dans l'atelier mais c'est moi la cheffe. Je ne voulais pas qu'il vienne travailler et puis mon mari est calme, c'est l'opposé de moi. Je me suis dit, ça peut marcher* » (Estelle). Pour Jacques, il n'y a pas d'ambiguïté quant à son statut de salarié de l'entreprise de son épouse : « *Elle commande déjà à la maison ! Je ne suis pas un gros caractère* ». « *J'apprécie notre proximité, c'est plus flexible s'il y a un souci. Je n'ai pas à demander l'autorisation de m'absenter si les enfants sont malades* » . Cependant, il est conscient, qu'il n'est pas un salarié comme les autres. Il n'est pas un collègue, mais le « mari de la patronne ». « *Je me rends compte que je ne suis plus que le simple salarié. Je me sens plus investi, je suis plus stressé aussi. Je ne sais pas combien de temps on va tenir ce rythme* » « *Quand je travaillais ailleurs, même si Estelle me parlait de ses soucis de business, cela avait moins de résonance. Maintenant, je partage son stress. C'est difficile pour les nerfs. Le stress va crescendo : il y a toujours plus de charge, moins d'heures travail pour les salariés, plus de concurrence, moins de marge…* » . On retrouve ici le rôle de soutien psychologique évoqué plus haut.

Dans certains cas, la « présence » du conjoint a permis de réaliser la reprise. Seule, la repreneuse aurait eu davantage de difficultés pour convaincre les cédants et les financeurs. Par exemple, Catherine explique que « *l'imprimerie, c'est un métier d'hommes. Nos compétences sont complémentaires. Seule, je n'aurai pas convaincu le cédant, ni le banquier, ni le Réseau Entreprendre* ».

Les repreneuses dont les conjoints sont présents dans l'entreprise (Estelle, Catherine, Adèle) évoquent toutes également la question de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. « *On met des principes au début, on n'en parle pas trop à la maison - de l'entreprise -. Les parents d'Estelle travaillent ensemble ; son frère aussi travaille avec sa femme. C'est un schéma connu chez eux, indirectement cela a dû jouer dans ma décision* » (Jacques). Il est conscient que le quotidien de l'entreprise rejaillit sur sa vie : « *quand on traite un dossier difficile dans la journée, cela rejaillit sur le couple le soir et les enfants ! Aujourd'hui les enfants sont en âge de comprendre et s'intéressent à ce qu'on fait, ils travaillent même avec nous (à la production), ça ne s'arrête jamais* » (Paul).

Cependant, pour certaines repreneuses, au contraire, le mari représente un obstacle supplémentaire à gérer au cours de la reprise. « *Il ne fait pas grand-chose. Je gère quand il n'est pas là (du lundi au jeudi à Paris, dg d'un groupe de cosmétiques)*» (Chloé). « *La charge mentale c'est moi, je prévois tout, lui suit* » (Christelle). Il arrive également que le conjoint ne soutienne pas la femme repreneuse dans son projet : « *mon mari pense que comme je suis dans l'entreprise familiale, je fais ce que je veux. Je gère donc les RV médicaux de mes enfants, pas lui parce qu'il trouve moins important l'engagement dans l'EF. Il discrédite l'entreprise familiale, il me discrédite dans l'EF. L'EF est discréditée* » (Daphné). « *Mon conjoint a toujours été contre la reprise : il avait des cotés macho et jaloux que je ne voyais pas. Comme il était contre, je n'ai jamais pris l'argent du ménage pour investir* » (Sabine).

3.1.2. La famille

Les pères sont très fréquemment (plus d'une fois sur deux) évoqués par les repreneuses (tout au moins davantage que les mères). Ils agissent dans des postures variées : formateur (Chloé a travaillé avec lui avant de reprendre), à l'initiative de la reprise (Estelle), financeur (Estelle, Marion), prescripteur de conseillers experts (Chloé), ou encore conseiller d'affaires (Chloé, Estelle, Adèle). Daphné, au début s'identifiait complètement à son père et a choisi de travailler dans l'entreprise familiale pour « *être avec lui car je l'ai peu vu étant enfant* » (Daphné). Pourtant, ce même père dénigre son travail devant les interlocuteurs. « *Il me voit uniquement comme la mère de ses petits-enfants* » (Daphné). Nils (le frère de Daphné) confirme cette influence négative : « *Je ne suis pas en ligne avec sa façon de faire : il s'impose, il manque d'écoute* ».

Le soutien paternel est en général précieux, voire déterminant : « *j'étais très poussée par mon père pour reprendre* » (Estelle). Le père d'Adèle était banquier et a grandement facilité les négociations. Les pères peuvent apparaitre comme les supporters de leur fille repreneuse. « *Mon père m'a toujours dit : tu vas y arriver ! Il me donne des conseils* » (Marion). « *Mon père m'a toujours poussée, si tu y crois vas-y !* » (Sabine). Laurence est fille unique, elle a demandé l'autorisation de ses parents avant de reprendre. « *S'ils avaient refusé, je n'aurais pas repris, en particulier l'avis de mon père était crucial* » (Laurence).

Il arrive que les relations soient compliquées cependant. Ainsi l'histoire d'Emeline est à ce titre assez édifiante : « *mon père m'a dicté mes choix de scolarité (des études en lien avec le métier de l'entreprise), et m'a « imposé » d'entrer dans l'entreprise sur un poste. Aujourd'hui il prend mal le fait qu'à 18h, je rentre chez moi pour jouer mon rôle de mère. Il surveille tout, même après la transmission.(…) Par ailleurs, beaucoup de vices cachés ont détruit ma relation père-fille. Je n'ai*

pas eu d'autres possibilités que le conflit brutal. J'ai cassé « l'esprit de famille ». Il sabote le travail et l'autorité de sa fille vis-à-vis des salariés. Le père de Daphné ne conçoit pas qu'elle soit son seul successeur dans l'entreprise. Pour lui, c'est le binôme de ses deux enfants qui doit fonctionner. « *Daphné est présente dans l'entreprise depuis 10 ans ; elle n'est pas mature elle ne traite que des segments de l'activité, pas de la totalité* » (Joseph, père de Daphné). « *J'ai fait venir Daphné dans l'entreprise pour son anglais, je me suis trompé, cela aurait été mieux qu'elle parte ailleurs acquérir de l'expérience* ». Tout en expliquant qu'il joue un rôle protecteur vis-à-vis de sa fille, il explique qu'il préfère déléguer à son responsable technique, qui le comprend mieux.

Une seule repreneuse a évoqué sa mère. Sabine raconte qu'elle est sicilienne ; par conséquent, pour elle, « *la femme doit rester à la maison pour son mari et ses enfants. Mon divorce a été dur pour ma mère qui a vu cela comme un échec personnel. Elle m'a reprochée de trop voyager pour mon travail car ma société est tournée vers l'international* ».

Les repreneuses ont peu parlé de leurs frères et sœurs. « *Père, mère, frères et sœurs ? tout le monde est très surpris de voir avec quelle rapidité j'ai pris mon rôle* » (Caroline). Daphné compte sur son frère, susceptible de la rejoindre dans l'entreprise familiale. Il est un soutien pour parler de leur père, avec lequel il n'est pas facile de travailler. Il se voit reprendre en fratrie. Il pense que sa sœur et lui sont complémentaires au niveau des personnalités et sur leur façon de travailler. Il la considère compétente actuellement dans la gestion de l'entreprise familiale. Il reconnait que ce n'est pas facile pour elle : « *Les décisions sont prises par mon père, même si mon père est peu présent* » (Nils, frère de Daphné).

3.1.3. Les amis

Sabine est la seule repreneuse a avoir évoqué ses amis. Ce n'est pas tant pour l'aider dans ses difficultés dans l'entreprise (proche du dépôt de bilan, elle a dû restructurer l'entreprise), que pour ses difficultés personnelles (divorce conflictuel et situation du fils cadet délicate).

3.2. Composition de l'entourage professionnel de la repreneuse

3.2.1. Le cédant / l'actionnaire majoritaire

L'ancien dirigeant (cédant ou prédécesseur) fait partie pendant un certain temps de l'entourage professionnel de la repreneuse. Il peut aider, lors de la phase de transition et représenter un soutien sur lequel les repreneuses s'appuient (cas de Marion ou d'Estelle). Muriel : « *avec le cédant cela s'est bien passé parce que dans le fait de transmettre à une femme, son ego était préservé. Le terrain d'entente était plus facile à trouver, il n'y avait pas de compétition masculine. Il a assuré un passage de relais de trois mois puis était là ensuite à la demande ».*
Une mauvaise relation avec le cédant a parfois perturbé le processus. « *Le cédant était tyrannique. C'était vital de déménager, pour moi et pour les salariés (totalement tétanisés) car l'entreprise était située dans les locaux d'une autre entreprise du cédant* » (Caroline). « *Jean-Marc nous met des bâtons dans les roues. Il nous dit qu'il nous aidera pour le crédit vendeur mais ne veut plus détenir d'actions. Et surtout il nous met en concurrence avec un repreneur externe* » (Christelle). « *La transition rassure mais est aussi destructrice. Les salariés n'étaient pas attachés au cédant mais savaient de quoi il était capable. La gestion du cédant a été consommatrice d'énergie* » (Adèle). Adèle a ainsi fini par le mettre dehors après un mois de transition, période déjà jugée trop longue.

3.2.2. L'associé

Plusieurs repreneuses ont cité la présence d'un associé masculin comme une condition *sine qua non* de la reprise. Ce sont les cas de Catherine et d'Estelle (qui sont associées avec leur mari), mais

également de Laurence et d'Emeline qui se sont associées avec des salariés de l'entreprise reprise possédant des compétences complémentaires dans le domaine technique. La répartition des rôles est la plupart du temps évidente et respectée. Laurence parle ainsi d'une véritable « *alliance* » avec son associé. Ce dernier reconnait également que l'entreprise a besoin du binôme pour fonctionner : « *Moi je m'occupe de la technique, mais il y a 5 personnes qui peuvent me remplacer quand je suis absent (NB : les 5 salariés), je ne suis pas indispensable. Laurence elle est indispensable. Si elle n'est pas là, la boite s'arrête au bout de 15 jours* » (Marc, associé de Laurence). Il avoue cependant que cette association fonctionne parce qu'il n'est pas attiré physiquement par elle : « *Sinon, j'aurais forcément des mauvaises idées quand on a nos deux visages proches de l'ordinateur…* » .

Emeline souligne également le rôle de son associé masculin qu'elle considère comme son frère et qui la soutient quotidiennement auprès des autres salariés hommes, dans un secteur du BTP essentiellement masculin, et dans ses relations difficiles avec son père tyrannique. « *Didier se comporte comme un grand frère, il veut me protéger. Il trouvait que mon père avait trop d'emprise sur moi. Ce n'était pas facile pour moi car j'avais l'impression que les deux me voulaient de leur côté, qu'il y avait un combat de coqs. J'ai fini par choisir mon associé, car lui représente l'avenir et mon père le passé.* » (…) « *J'ai 17 gars à manager, je suis la seule femme dans l'entreprise, la présence de Didier est précieuse. Pour que ça fonctionne bien, on fait comme dans un couple : on prend toutes les décisions à deux et après on les annonce ensemble aux salariés* ».

Pour d'autres cependant, l'association ne fonctionne pas et complique le processus de reprise. Ainsi en est-il de Sabine qui dit de son associée : « *je lui « ai remis les clés de la société » en me disant qu'elle avait plus d'expérience que moi et c'était une erreur. Elle a un profil grande entreprise, elle a fait beaucoup de dépenses* ». La potentielle reprise de Christelle est compliquée. Elle est associée à une hauteur quasi-similaire à John. Ensemble, ils souhaitent racheter les parts de Jean-Marc, plus âgé qu'eux. Christelle est déçue de son associé qu'elle a idéalisé. « *Maintenant que je l'ai observé, je me suis rendue compte que plusieurs attitudes me dérangeaient. Cela m'a déçue* ». Les deux associés sont à part égale. Un coach leur a conseillé de déterminer un seul leader. Mais la prise de leadership s'avère difficile, son associé masculin ayant tendance à considérer que cette place lui revient de droit. « *John a dit « Ou j'ai le pouvoir ou cela ne m'intéresse pas ». Tout le monde dit que je suis beaucoup plus légitime que lui pourtant* » (Christelle). Par ailleurs Jean-Marc, le futur cédant, s'interroge sur sa propre influence : « *Elle est avec moi depuis les débuts (en tous cas quand ça a commencé à marcher). Elle a la même manière de travailler que moi. Elle est surement sous mon emprise* » (Jean-Marc).
En tant qu'hommes, le futur cédant et son associé ont tendance à dénigrer les choix que Christelle a dû faire après sa maternité. « *C'est une fonceuse, mais elle a eu des soucis de santé et trois enfants en cinq ans : elle n'est plus là à 7h30 du matin, comme avant. Son organisation du travail au quotidien ou annuel a changé. Ce n'est pas une critique. Ces dernières années, son implication est différente qu'avant* » (Jean-Marc, associé majoritaire de Christelle). « *John est plus disponible que Christelle pour le travail. Si un petit est malade, c'est plutôt une maman qui y va, qu'un papa. Ce n'est pas un plafond de verre, mais sur ces 5, 6 dernières années, cela a freiné les velléités de pouvoir de Christelle* » (Jean-Marc). « *Christelle a été en entreprise pendant les mois d'allaitement avec son bébé. Je pense qu'il ne faut pas mélanger les vies perso et pro. Elle a décidé de faire les deux : quand on fait les choses en même temps, on les fait mal toutes les deux. Une associée qui me dit « je suis enceinte », cela ne me pose pas de problème, mais j'aurais préféré que Christelle se consacre à son enfant* » (John, associé minoritaire de Christelle).

3.2.3. Les salariés

Les salariés figurent également dans l'entourage cité des repreneuses. Si Estelle a vu un salarié quitter l'entreprise pour ne pas être dirigée par « *une femme, une gamine incompétente* », d'autres savent compter sur leur équipe, un « refuge », un soutien face à l'adversité (Sabine). Sabine a eu des

difficultés personnelles qu'elle a dû gérer, et s'est « éloignée » de la gestion de son entreprise. Son équipe a, dans une certaine mesure, pallier son absence.

Un salarié peut également représenter une menace. Ainsi Daphné parle-t-elle de « *la « toute puissance »* de l'un d'eux*, « qui se met à des places qui ne sont pas les siennes* », notamment parce qu'en tant qu'homme il se sent plus légitime pour prendre des décisions. Elle se sent menacée.

3.2.4. Le réseau professionnel

Les réseaux de dirigeants semblent enfin importants, puisqu'évoqués dans 9 cas. Ainsi Caroline cite-t-elle sa marraine du Réseau Entreprendre. Chloé explique qu'elle a créé le club de femmes dirigeantes du Réseau Entreprendre, inspiré du Réseau Européen d'Etudes sur les femmes, dont Estelle est également membre. « *Le Réseau Entreprendre : c'était génial. Ils nous aident à sortir la tête du guidon, nous aident au niveau perso et pro. Leur objectif est de faire perdurer le projet* » (Adèle). « *Parmi les cinq chefs d'entreprise du Réseau Entreprendre qui m'ont accompagnée, il y avait une femme qui m'a donné des conseils personnels sur le fait de prendre des vacances, des mercredis… Que c'était possible de préserver son côté perso. Elle m'a donné des conseils utiles que les autres accompagnateurs masculins n'étaient pas capables de donner (pour eux il n'y a que les aspects techniques et business qui comptent)* » (Marion). Cette dernière participe également au CJD. Un réseau de managers a également été cité (Sabine, Corinne, Christelle) et des fédérations de travail ou syndicats professionnels (Estelle, Karine). Dans un cas, une fédération professionnelle a émis des réserves quant au rachat par une femme d'une entreprise du secteur, jugé masculin (Marion). Expert-comptables et avocats peuvent également faire partie de l'entourage proche (Chloé), à l'instar des repreneurs masculins. On note également la présence de coachs (Daphné, Christelle) qui aident les repreneuses à avoir davantage confiance en elles. « *Il est neutre, j'ai confiance en lui, je le contacte, nous échangeons* » (Christelle).

4. Discussion et conclusions

La présentation de nos résultats fait apparaitre que les femmes ont bel et bien besoin de soutien au cours de leur processus de reprise, notamment face à un entourage professionnel qui n'est pas toujours prompt à leur faciliter la reprise. En effet, à part les réseaux professionnels d'accompagnement, l'entourage professionnel, constitué des cédants, salariés ou représentants institutionnels de certains secteurs d'activité, ne semble pas toujours favorable aux reprises par les femmes. Ces dernières comptent alors sur un entourage plus personnel. Le soutien de l'entourage personnel apparait fondamental pour 11 repreneuses sur les 13 que nous avons rencontrées, soutien qui comporte de multiples dimensions (familial, psychologique, financier, professionnel…). Sans ce soutien, qui force est de le constater, n'existe pas toujours, la reprise est encore plus difficile, voire compromise.
Une grande partie du soutien par les proches est trouvé auprès de personnages masculins : conjoint, père ou associé. A l'inverse, dans les réseaux professionnels d'accompagnement, c'est l'apport des femmes accompagnatrices qui est souligné. Nous revenons sur ces points dans les paragraphes qui suivent.

4.1. Le rôle clé des conjoints au quotidien

La littérature sur l'entrepreneuriat féminin a déjà soulevé la difficulté pour les femmes entrepreneurs de concilier vie professionnelle et vie familiale (Kirkwood et Tootell, 2008 ; Powell et Eddleston, 2013). C'est également une préoccupation des femmes repreneuses. Le rôle du conjoint semble fondamental sur ce plan : il apporte du soutien à la repreneuse dans le quotidien du foyer, avec parfois un rôle de substitution au rôle maternel, notamment lorsque celui-ci met sa

carrière entre parenthèse pour la réussite de la reprise. L'aide est non seulement logistique et matérielle, mais aussi morale : les repreneuses ressentent ainsi moins de culpabilité de délaisser la maison (Ruderman, Ohlott, Panzer et King 2002) et assument mieux leur rôle de chef d'entreprise (McKay, 2001). Ce soutien évite à la fois les conflits de rôles et les conflits familiaux (Marcinjus, Whelan-Berry et Gordon, 2007). Les travaux de Le Loarne-Lemaire (2013) et Nikina et al. (2012) sont ainsi corroborés dans notre étude. Nous accentuons cependant l'idée que, dans plusieurs cas, c'est parce que le conjoint a soutenu la reprise, que celle-ci a pu se réaliser. Les recherches antérieures qui montraient que le soutien de l'époux est qualitativement plus important que les autres formes de soutien social (Dehle et al 2001) est confirmé ici. Mais le conjoint joue également d'autres rôles importants : au-delà du soutien psychologique, il devient conseiller professionnel en back office face à des femmes qui manquent souvent de confiance en elles (Fielden, Davidson, Dawe et Makin, 2003). Grâce à leur accompagnement, la solitude de la cheffe d'entreprise, notamment au moment de prendre des décisions stratégiques importantes, est atténuée. Elles surmontent également plus aisément les périodes de doute.

A l'inverse, il semble très difficile d'assumer les multiples rôles de la repreneuse lorsque le mari ne la soutient pas. Sans conduire à l'échec de la reprise, le processus s'en trouve réellement complexifié. Paradoxalement donc, le conjoint peut représenter un obstacle dans la préparation et le management de la reprise. Notre étude montre que les profils de ces conjoints correspondent à des hommes exerçant des postes à très hautes responsabilités ou des hommes se sentant supérieurs aux femmes. La question du genre et de la place de la femme dans le monde du travail est donc ici prégnante.

4.2. L'apport de ressources et compétences complémentaires par les autres figures masculines

En dehors des conjoints, nous constatons la présence d'autres figures masculine importantes en matière d'accompagnement des femmes repreneuses : les pères entrepreneurs et les associés masculins.

La littérature a déjà soulevé que les repreneurs en général souffrent souvent de légitimité par rapport à leurs prédécesseurs vis-à-vis des salariés, des clients et autres parties prenantes de l'entreprise (Boussaguet, 2008 ; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Geindre, 2009 ; Thévenard-Puthod et al, 2014). C'est encore plus vrai pour les femmes. Comme leurs homologues créatrices d'entreprises, elles souffrent des stéréotypes les concernant. Elles ont ainsi du mal à prendre la tête d'une entreprise d'un secteur jugé masculin (Blisson et Rana, 2001). Dans certains contextes comme l'artisanat, le repreneur doit prouver sa légitimité à la tête de l'entreprise en montrant qu'il maîtrise parfaitement l'aspect technique du métier (Picard et Thévenard-Puthod, 2004), ce qui peut être plus délicat pour une femme. Une reprise nécessite la plupart du temps un investissement financier de départ plus important que lors d'une création ex nihilo et les repreneuses ne disposant souvent pas d'apports financiers suffisamment conséquents pour financer leur projet (Oséo BDPME, 2005 ; St Cyr et al., 2005 ; Boissin, 2007), les femmes peuvent avoir plus de difficultés à convaincre les banquiers de financer la reprise (Lebègue, 2015). Intégrer les réseaux d'affaires traditionnels à dominante masculine peut enfin être mal aisé pour les repreneuses (Aldrich et al, 1989 ; Blisson et Rana, 2001; Manolova et al., 2006).

(1) Elles peuvent solliciter pour cela tout d'abord l'aide d'un père entrepreneur, qui conseille et introduit dans les réseaux d'affaire. Ce père peut jouer le rôle de coach, à l'instar du conjoint, et permettre le développement des connaissances de la repreneuse et l'accès à des informations clés (St-Jean, 2010). Ces apprentissages cognitifs facilitent le déroulement de la reprise. Nous remarquons une présence très forte des pères dans l'histoire de ces repreneuses, pas uniquement dans le cadre des entreprises familiales. Elles ont besoin de leur aval, de leur présence, de leurs conseils. D'une certaine manière, elles sont sous leur influence, avec une relation toujours présente

de type parent-enfant. Elles cherchent une certaine reconnaissance de leur part, à leur montrer qu'elles sont capables. Les travaux de Dumas (1989) restent donc d'actualité.
Cette auteure pointait également l'éventuel « usurpateur » non membre de la famille, ce qui est le cas de Daphné. Dans l'entreprise familiale, également, nos résultats confirment les travaux de Constantinidis (2010), Dumas (1998) et Vera et Dean (2005) quant à l'éternelle quête de légitimité de la fille face à son entourage familial. Ce qui nous semble nouveau en revanche, c'est que le soutien du père semble compter pour l'ensemble des repreneuses, une condition *sine qua non* même pour certaines d'entre elles.
(2) Les femmes repreneuses peuvent également s'associer. Ce point nous semble un réel apport de notre travail. L'apport d'associés masculins est, en effet, essentiel dans le soutien aux femmes repreneuses dans des secteurs d'activités masculins, pour la maîtrise de la technique, et donc pour leur légitimité externe et interne de cette reprise. L'associé semble ici plus important en reprise qu'en création car les binômes ainsi constitués fournissent des compétences complémentaires, et deux profils différents (l'homme maitrise l'aspect technique du métier et la femme le management). Le duo ainsi constitué rassure les banquiers pour prêter les sommes nécessaires, rassure les salariés existants et les clients. L'association aux hommes joue un rôle clé dans le déroulement et la réussite du processus de reprise par les femmes. L'entrepreneuriat reste encore parfois une affaire d'hommes dans les représentations, confirmant que la norme entrepreneuriale est masculine (Tillmar, 2007). En conséquence, l'entourage masculin peut être amené à jouer un rôle clé.

4.3. Le soutien des pair(e)s

Dans cet environnement masculin, subsistent quelques figures féminines. En effet, si les réseaux professionnels apportent un soutien constant et apprécié, c'est bien l'apport d'autres femmes dirigeantes, connues par les clubs de chefs d'entreprise, qui parait déterminant. Les repreneuses apprécient les conseils plus personnels sur la gestion des vies personnelle, familiale et professionnelle. Au-delà des conseils liés à la gestion de l'entreprise, elles obtiennent ainsi un soutien dans leur réalité de repreneuse, mais aussi et surtout de femme. La littérature a déjà souligné l'importance des réseaux féminins et de l'accompagnement entre paires (Lebègue, 2015). Dans cette recherche, les repreneuses ne souhaitent pas forcément intégrer des réseaux exclusivement féminins et apprécient les conseils avisés de tout type d'entrepreneurs au niveau professionnel. Cependant, elles reconnaissent l'apport de pouvoir échanger, entre femmes, de problématiques que les hommes connaissent moins bien (Hampton, Cooper et McGowan, 2009).

4.4. Apports et limites de la recherche

En définitive, cette recherche exploratoire approfondit la connaissance sur l'entourage particulier des repreneuses d'entreprise. Elle montre que l'entourage est à la fois personnel et professionnel et que ce dernier tantôt soutient la repreneuse, tantôt représente un obstacle à surmonter. Pour la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial, nous montrons ici que l'entourage personnel des repreneuses, représenté par les conjoints et les pères, joue un rôle important dans la réussite des reprises. Pour la recherche sur le repreneuriat, nous montrons que l'association homme/femme et technique/gestion peut représenter un facteur de réussite des reprises. Nous identifions également les réseaux professionnels que nous qualifions de premier cercle autour de la repreneuse, et notamment en leur sein, le rôle des pairs de sexe féminin.

Ces résultats sont importants pour les repreneuses elles-mêmes, pour les aider à identifier les ressources et compétences sur lesquelles elles peuvent s'appuyer. De même, les organismes d'accompagnement pourraient considérer ce premier cercle de l'entourage (cercle personnel et cercle professionnel) comme des intermédiaires à conseiller pour consolider le soutien aux repreneuses. Enfin, pour susciter des carrières repreneuriales chez les femmes, les gouvernants ont à adapter l'accompagnement et mieux comprendre le rôle de l'entourage.

Cette recherche n'est pas exempte de limites et nécessite des prolongements. En premier lieu, si 13 repreneuses ont été étudiées, la variété des types de reprise (successions familiales, reprises par les salariés, reprise externe ; mais aussi reprise seule ou avec des associés) nécessiterait la réalisation de davantage de cas pour mieux représenter cette variété. En outre, nous n'avons pas à ce jour interrogé de façon systématique des membres de l'entourage des repreneuses. De nouveaux entretiens sont donc à programmer. Enfin, le rôle important souligné des réseaux d'accompagnement peut sans doute être nuancé. En effet, il n'est pas vraiment étonnant que leur rôle ait été mentionné dans une grande majorité de nos cas, puisqu'une bonne partie des cas sélectionnés ont été identifiés par ce biais.

Bibliographie

Ahl H. (2006), «Why research on women entrepreneurs needs new directions», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n° 5, 2006, p. 595-623.

Aldrich, H., Reese, P. R., et Dubini, P. (1989). «Women on the verge of a breakthrough: Networking among entrepreneurs in the United States and Italy». *Entrepreneurship and Regional Development*, *1*(4), 339-356.

Arlotto, J., Pacitto, J. C., et Saingre, J. (2015). «Les incubateurs de l'enseignement supérieur parient sur l'effet-réseau». *Entreprendre et innover*, (3), 27-35

Aubry C., Wolff D. (2016), «La transmission d'entreprise : un objet d'étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie», *Vie et Sciences de l'entreprise*, n° 201, 32-50.

Barnes L. B. (1988), « Incongruent Hierarchies:Daughters and Younger Sons as Company CEOs », *Family Business Review*, 1 (1), Spring, 9-21.

Ben Mahmoud-Jouini, Sihem ; Paris, Thomas ; Bureau, Sylvain (2010). « La recherche accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 9, n°2, p. 56-75

Blisson, D., et Rana, B. K. (2001). « The role of entrepreneurial networks: The influence of gender and ethnicity in British SMEs». *46th ICSB World Conference, Taipei, Taiwan*

Boissin, Jean-Pierre (2007). « Trouver de nouvelles structures de transmission d'entreprises », dans A. Fayolle (dir), *L'art d'entreprendre*, Paris, Village Mondial, Pearson, p.234-243.

Bornard, Fabienne ; Thevenard-Puthod, Catherine (2009). « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue Internationale PME*, vol 22, n°3-4, p.83-108.

Boussaguet, Sonia (2008). « Prise de fonction d'un repreneur de PME : repérage de conditions de facilitation et d'activation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 7, n°1, p. 39-62.

Brière, S., Auclair, I., et Tremblay, M. (2017). «Soutenir les femmes entrepreneures en contexte africain: vers une nouvelle approche dynamique et collective». *Revue Internationale PME*, *30*(3-4), 69-97.

Brush, C. G. (1992). «Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions». *Entrepreneurship theory and practice*, *16*(4), 5-30.

Brush, C. G., et Cooper, S. Y. (2012). «Female entrepreneurship and economic development: An international perspective ». *Entrepreneurship & Regional Development*, *24*(1-2), 1-6.

Byrne, J., et Fattoum, S. (2015, January). «Passing the Marshall's Baton: A Narrative Analysis of Gender in Family Business Succession». In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 18497).

Cadieux, L., Lorrain, J., et Hugron, P. (2002). «La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes: une problématique en quête de chercheurs». *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *15*(1), 115-130.

Chabaud, Didier ; Messeghem, Karim ; Sammut, Sylvie (2010). « L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche », *Gestion 2000*, n°3, mai juin p 15-23.

Chabaud, D., et Lebègue, T. (2013). «Femmes dirigeantes en PME: Bilan et perspectives». *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, (3), 43-60.
Cisneros, L., et Deschamps, B. (2015). The role of advisors and the sequence of their actions in sibling team succession». *M@n@gement*, *18*(4): 282-308.
D'Andria, A., et Gabarret, I. (2016). « Femmes et entrepreneurs: trente ans de recherches en motivation entrepreneuriale féminine ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, *15*(3), 87-107
Dehle, C., Larsen, D., et Landers, J. E. (2001). « Social support in marriage». *American Journal of Family Therapy*, *29*(4), 307-324.
Deschamps, Bérangère ; Fatien, Pauline ; Geindre, Sébastien (2010). « Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider », *Gestion 2000*, n°3, mai juin p.77-90.
Dhaliwal, S. (2010). «Training women to win: A practical perspective on the training needs of women entrepreneurs». *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, *2*(3), 287-290.
Dumas, C. (1989), « Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Business », Family Business Review, 2 (1), Spring, 31-46.
Dumas, C. (1992), « Integrating the daughter into family business management», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *16* (4), 41-56.
Dumas, C. (1998), « Women's pathway to participation and leadership in the family-owned firm», *Family Business Review*, *11* (3), 219-228.
Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F., et St.-Cyr, L. (1995). « Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm». *Family Business Review*, *8*(2), 99-120.
Eisenhardt K. M. (1989), «Building Theories from Case Study Research», *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
Ettl, K., et Welter, F. (2010). « Gender, context and entrepreneurial learning». *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, *2*(2), 108-129.
Fatien, P. (2008). «Des ambiguïtés des mots/maux du coaching». *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), 193-211
Fielden, S. L., Davidson, M. J., Dawe, A. J., et Makin, P. J. (2003). «Factors inhibiting the economic growth of female owned small businesses in North West England». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *10*(2), 152-166.
Geindre, S. (2009). «Le transfert de la ressource réseau lors du processus repreneurial », *Revue Internationale des PME*, Vol. 22, n° 3-4, p. 109-137
Gersick, K. E., Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., et Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
Global Entrepreneurship Monitor. Global Report 2016/2017. *Global Entrepreneurship Research Association (GERA), London Business School, UK*, 2017.
Gundolf K., Meier O. et Missonier A. 2013. «Transmission of family businesses in France». International Journal of Entrepreneurial Behaviour et Research, 19(1): 53-71.
Hampton, A., Cooper, S., et McGowan, P. (2009). «Female entrepreneurial networks and networking activity in technology-based ventures: An exploratory study». *International Small Business Journal*, *27*(2), 193-214.
Henry, C., Foss, L., et Ahl, H. (2016). « Gender and entrepreneurship research: A review of methodological approaches». *International Small Business Journal*, *34*(3), 217-241
Hillier, D., et McColgan, P. (2009). «Firm performance and managerial succession in family managed firms». *Journal of Business Finance et Accounting*, *36*(3-4), 461-484
Keating, N. C., et Little, H. M. (1997). «Choosing the successor in New Zealand family farms». *Family Business Review*, *10*(2), 157-171.
Kirkwood, J. (2009). « Spousal roles on motivations for entrepreneurship: A qualitative study in New Zealand». *Journal of Family and Economic Issues*, *30*(4), 372.
Lebègue, T. (2015). «L'accompagnement institutionnel des femmes entrepreneures». *Revue de l'Entrepreneuriat*, *14*(2), 109-138.
Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L.P. (2004), «Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession», *Entrepreneurship theory and practice*, 28 (4), 305–328.

Léger-Jarniou, C., Nelson, T., et Chasserio, S. (2015). « Perspectives francophones sur les femmes entrepreneures: au-delà des approches comparatives, vers une approche compréhensive ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, *14*(2), 19-30.
Le Loarne-Lemaire, S. (2013). «Le couple, pilier de l'entrepreneuriat au féminin». *L'Expansion Management Review*, (1), 109-116.
Manolova, T. S., Carter, N. M., Manev, I. M., et Gyoshev, B. S. (2007). «The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria». *Entrepreneurship Theory and Practice*, *31*(3), 407-426.
Marcinkus, W. C., Whelan-Berry, K. S., et Gordon, J. R. (2007). «The relationship of social support to the work-family balance and work outcomes of midlife women». *Women in Management Review*, *22*(2), 86-111.
Marlow, S. (2002). «Women and self-employment: a part of or apart from theoretical construct? ». *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *3*(2), 83-91.
McKay, R. (2001). «Women entrepreneurs: moving beyond family and flexibility». *International Journal of Entrepreneurial Behavior et Research*, *7*(4), 148-165.
Messeghem, Karim ; Sammut, Sylvie (2010). «Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherché de légitimité», *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 9, n°1, p.82-107.
Neergaard, H., Shaw, E., et Carter, S. (2005). «The impact of gender, social capital and networks on business ownership: a research agenda». *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, *11*(5), 338-357.
Nikina, A., Le Loarne-Lemaire, S., et Shelton, L. M. (2012). «Le rôle de la relation de couple et du soutien du conjoint dans l'entrepreneuriat féminin». *Revue de l'Entrepreneuriat*, *11*(4), 37-60.
Patton, E., et Appelbaum, S. H. (2003). «The case for case studies in management research». *Management Research News*, *26*(5), 60-71.
Paul, Maela (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan.
Picard, Christian ; Thevenard-Puthod, Catherine (2004). « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue Internationale PME*, Vol 17, n°2, p.94-121.
Picard, Christian ; Thevenard-Puthod, Catherine **(**2006**).** « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », *Direction et Gestion, Revue des Sciences de Gestion*, n°216, mai-juin, p.99-113.
Powell, G. N., et Eddleston, K. A. (2013). «Linking family-to-business enrichment and support to entrepreneurial success: do female and male entrepreneurs experience different outcomes? ». *Journal of Business Venturing*, *28*(2), 261-280.
Rehman, S., et Azam Roomi, M. (2012). «Gender and work-life balance: a phenomenological study of women entrepreneurs in Pakistan». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *19*(2), 209-228.
Richomme-Huet, K., et d'Andria, A. (2012). « Femmes repreneures: toujours des défis à relever ». *Entreprendre et innover*, (2), 58-66.
Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., et King, S. N. (2002). «Benefits of multiple roles for managerial women». *Academy of management Journal*, *45*(2), 369-386.
Sekaran, U. (2003). *Research methods for business* . Hoboken.
Sharma, P., Chua, J. H., et Chrisman, J. J. (2000). «Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms». *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *17*(3), 233-244.
Sharma, P., Chrisman, J. J., et Chua, J. H. (2003). «Succession planning as planned behavior: Some empirical results». *Family Business Review*, *16*(1), 1-15.
Shelton, L. M. (2006). «Female entrepreneurs, work–family conflict, and venture performance: New insights into the work–family interface». *Journal of small business management*, *44*(2), 285-297.
St-Cyr, Louise ; Richer, Francine ; Landry, Suzanne ; Francoeur, Claude (2005). *Etude sur l'établissement des meilleures pratiques pour la transmission des entreprises au Québec : aspects*

financiers et fiscaux, HEC Montréal, Rapport présenté au ministère du développement économique et régional. Cahier de Recherche n°05-02.
Thevenard-Puthod, C., Picard, C., et Chollet, B. (2014). «Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne». *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, *18*(4), 80-96.
Tillmar, M. (2007). «Gendered small-business assistance: lessons from a Swedish project». *Journal of European industrial training*, *31*(2), 84-99.
Toumani–Uk Nahissatou (2011). *La communauté de pratiques comme outil d'accompagnement en entrepreneuriat : le cas de la reprise d'entrepr*ise, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nancy II
Treanor, L., et Henry, C. (2010). «Gender in campus incubation: evidence from Ireland». *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, *2*(2), 130-149.
Vera, C. F., et Dean, M. A. (2005). « An examination of the challenges daughters face in family business succession». *Family Business Review*, *18*(4), 321-345.
Yin 2009 *Case study research: Design and methods,*. Beverly Hills, CA: Sage