

**DEMANDE D'ALLOCATION DE RECHERCHE DE L'ED SISEO**  
**Année universitaire 2017-2018**  
**SUJET DE THESE**

<p><b>1. LABORATOIRE</b></p> <p>Nom ou sigle : IREGE Statut : EA 2426</p>	<p><b>2. DIRECTION DE THÈSE</b></p> <p>Directeur de thèse (HDR) : Catherine THEVENARD- PUTHOD Codirecteur éventuel : Sandra DUBOULOZ</p>
<p><b>Domaine de compétences de l'ED SISEO :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement <input type="checkbox"/></li> <li>- Organisations <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- Systèmes <input type="checkbox"/></li> </ul>	<p><b>Collaborations éventuelles :</b></p> <p style="text-align: center;">-</p>

**3. SUJET DE THÈSE**

**Titre : LE PROCESSUS DE REPRISE PAR LES SALARIES : FREINS, LEVIERS ET EFFETS SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE REPRISE**

**4. RESUME**

La transmission d'une TPE/PME à un ou plusieurs repreneurs physiques constitue une opération périlleuse et ne garantit pas la pérennité de l'entreprise transmise. De nombreuses recherches ont ainsi cherché à identifier les facteurs de réussite ou d'échec de ce type de processus. Toutefois, elles ont majoritairement privilégié l'étude des successions familiales ou des reprises par un tiers extérieur à l'entreprise, négligeant le transfert d'une entreprise à une équipe de salariés, alors même qu'il s'agit d'un phénomène de plus en plus fréquent, aujourd'hui au cœur de nombreux débats. L'objectif de la thèse traitée sera donc de mieux appréhender ce processus spécifique de transmission-reprise par les salariés. Il s'agira notamment de comprendre comment ces équipes émergent et fonctionnent, quelles sont les difficultés qu'elles rencontrent tout au long du processus de reprise, quelles sont les nouvelles formes organisationnelles et managériales qui peuvent émerger lors de ce type spécifique de transmission et quelle est, au final, leur performance au regard d'autres formes de reprises. Pour répondre à cet objectif, deux méthodes complémentaires (qualitatives et quantitatives) sont envisagées. Tout d'abord, une étude de cas comparative et processuelle à travers 6 cas de transmissions-reprises par des salariés permettra de comprendre en profondeur ce processus et d'en identifier les freins et leviers, mais aussi les innovations managériales que les équipes de salariés font émerger. Une méthodologie quantitative sera également initiée et aura notamment pour objectif de tester l'effet des transmissions-reprises par les salariés sur la performance globale des entreprises (performance économique, sociale et en termes d'innovations notamment managériales). Les résultats obtenus contribueront au développement des connaissances sur les transmissions-reprises par les salariés qui restent le parent pauvre de la littérature sur les transmissions de PME, mais également à la littérature sur les innovations managériales qui reste elle-aussi balbutiante.

**ABSTRACT**

With the massive movements of retirement for baby-boomer SME owners-managers, since the early 2000s, business transfer has become a major concern of public institutions in many countries. It now becomes imperative to ensure the longevity of those companies that will lose their founder as the transfer of a SME to one or more physical buyers constitutes a perilous operation and does not guarantee the durability of the firm. Since a significant number of SMEs do not survive its change of ownership, more and more researchers are interested in understanding success or failure factors of the transfer process. But so far, researchers have preferred to study family succession or takeovers by an outsider rather than the transfer of a company to a team of employees, even though those internal transfers follow an increasing tendency, in the context of social entrepreneurship growth, and are at the heart of many debates. The objective of the thesis will be to better understand this specific transfer process. This research particularly aims to understand how these employees' teams emerge and function, what are the new organizational and managerial practices that they can generate, what difficulties they encounter throughout the transfer process and what is ultimately their performance with regard to other forms of transfer. This research applies two kinds of methods. First, through a comparative and process case study, we will gather multi-actor perceptions on the factors enhancing or impeding the

transfer process to employees and the new managerial and organizational practices that they adopt for a long-term takeover of their firm. We will also use a specially designed survey on French firms taken over by their employees in order to test the effect of such transmission on the overall firms' performance.

## 5. PROJET DE RECHERCHE DETAILLE

### Contexte et enjeux

#### **La nécessité d'améliorer la performance des opérations de transmissions-reprises**

La transmission d'entreprises est devenue, depuis le début des années 2000, une préoccupation majeure des institutions publiques de nombreux pays, que ce soit en Europe, en Amérique du Nord ou au Japon (Murakami et al, 2012). Dans ces zones géographiques, la démographie des propriétaires-dirigeants d'entreprises génère des enjeux économiques et sociaux importants : il s'agit d'assurer la relève du tissu économique et de sauvegarder les emplois et les savoir-faire. Or le fait qu'une entreprise ait effectivement été transmise à un nouveau propriétaire n'assure pas pour autant sa pérennité. Les statistiques disponibles font état de taux d'échec relativement élevés (Oseo BDPME, 2005, Ministère de l'Economie et des Finance, 2008). La discontinuité du management et/ou de l'appropriation d'une organisation lui fait ainsi courir des risques majeurs : elle peut diminuer la performance organisationnelle, perturber les routines de travail, interrompre les commandes en cours ou générer un sentiment d'insécurité des employés (DeTienne, 2010). Aussi, paraît-il central de développer nos connaissances sur les freins et leviers à ce type de processus.

#### **La reprise par les salariés : un champ qui reste à explorer**

Une TPE/PME peut être transmise à différents types de repreneurs. Trois cas de figures existent : la succession familiale, la reprise externe par un individu tiers ou la reprise par un ou plusieurs salariés de la TPE/PME. Historiquement, les chercheurs, en particulier en Amérique du Nord, se sont focalisés sur la succession familiale (Le Breton-Miller *et al*, 2004 ; Haveman et Khaire, 2006 ; De Massis *et al*, 2008...), alors même qu'on assiste depuis plusieurs années à une baisse de ce type de transmission. Plus récemment, notamment en France, plusieurs chercheurs se sont intéressés aux reprises externes (Deschamps et Paturel, 2001 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Wiklund, *et al*, 2013). Quant aux reprises par les salariés, elles restent le parent pauvre de la littérature en transmission reprise alors même qu'elles se développent et seront amenées à se développer encore davantage à l'avenir (croissance de l'entrepreneuriat social). Elles sont d'ailleurs au cœur de nombreux débats (Direction Générale du Trésor, 2013 ; loi Hamon; rapport Observatoire CNFCA Epsilon, 2014). Contrairement aux repreneurs externes, les salariés présentent l'avantage de connaître la structure à reprendre sans se sentir contraints par une quelconque filiation. En revanche, ils ne bénéficient pas pour autant du lien privilégié qui unit souvent les successeurs familiaux et leurs prédécesseurs. Les connaissances issues de la reprise externe et de la succession ne représentent donc qu'imparfaitement le processus de reprise par les salariés. En outre, ces derniers peuvent être amenés à reprendre en équipe (notamment lorsque la forme SCOP est utilisée), ce qui représente des différences importantes avec les reprises par un seul individu. Si cette reprise en équipe soulève des difficultés spécifiques qu'il convient d'identifier, elle peut également être propice à l'émergence et/ou l'adoption de nouvelles pratiques managériales et d'organisation sources de performance (Hervas-Oliver, Sempere, & Boronat-Moll, 2012; Mol & Birkinshaw, 2012; Nieves, 2016).

#### **La reprise par les salariés génératrice d'innovations managériales ?**

En effet, l'arrivée de nouveaux dirigeants plus « entreprenants » et dotés de compétences diversifiées peut générer un surplus d'activité et un nouvel élan de croissance (Haveman et Khaire, 2004 ; DeTienne, 2010 ; Van Teeffelen et Uhlener, 2013). Des recherches montrent, par exemple, que l'arrivée de nouveaux dirigeants moins enclins à accepter l'organisation telle qu'elle est, favorise l'émergence ou l'adoption d'innovations managériales (Camisón-Zornoza, Lapedra-Alcamí, Segarra-Ciprés, & Boronat-Navarro, 2004; Damanpour & Schneider, 2006) définies comme les pratiques, procédés, structures, techniques managériales nouvelles et destinées à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). L'hétérogénéité des expériences et fonctions des membres de l'équipe de direction favoriserait également l'adoption de telles innovations (Elenkov, Judge, & Wright, 2005) promptes à permettre des gains de performance (Hervas-Oliver et al., 2012; Mol & Birkinshaw, 2012; Nieves, 2016).

Dans ce contexte, la problématique de la thèse est la suivante : **QUELS SONT LES FREINS ET LEVIERS D'UN PROCESSUS DE REPRISE PAR LES SALARIES ET QUEL EST L'IMPACT DE CE TYPE DE TRANSMISSION SUR LA PERFORMANCE ET LA PERENNITE DE L'ENTREPRISE REPRISE ?**

Cette question générale se décline en trois questions de recherche :

- Q1 : Quelles sont les spécificités du processus de reprise par les salariés ?
  - Quelles sont les motivations des salariés à se lancer dans cette forme de reprise ? Comment se déroule le processus de reprise ? Lorsqu'ils reprennent en équipe, comment les salariés se partagent-ils les rôles ? Quelles difficultés spécifiques rencontrent-ils par rapport aux autres types de repreneurs (par exemple dans le management de leurs anciens collègues salariés) ?
- Q2 : Quels sont les facteurs qui freinent ou favorisent les processus de reprises par les salariés ?
  - La composition de l'équipe des repreneurs en termes de genre, de qualification, de métiers a-t-elle une influence sur le processus ? D'autres facteurs internes (type d'organisation, niveau de formalisation, spécialisation...etc) ou externes (soutien financier public) peuvent-ils également jouer un rôle dans le succès de ce type de transmission ?
- Q3 : Quel est l'impact de ce type de reprise sur la pérennité et la performance globale de l'entreprise transmise ?
  - Quelle est la performance de ce type de reprise d'un point de vue tant économique, que social ou en termes d'innovations notamment managériales ?

### **Méthodologie**

Pour répondre à ces questions, deux types de méthodes (qualitatives et quantitatives) sont envisagées, non pas dans une perspective purement séquentielle selon laquelle l'approche qualitative constitue un préalable exploratoire dont les propositions sont ensuite testées par le biais de méthodes quantitatives. Il s'agit plus d'une triangulation par laquelle l'utilisation de méthodes multiples focalisées sur un même objet (la reprise par les salariés) à partir de points d'observation indépendants permet d'élargir l'explication du phénomène de transmission-reprise par des salariés.

Dans un premier temps, pour parvenir à une compréhension fine du processus de reprise par les salariés tout en tenant compte de son contexte et des différents acteurs impliqués (les différents salariés repreneurs et les autres parties prenantes du processus de reprise), une méthodologie qualitative représentera la méthode principale d'accès aux données (Wacheux, 1996 ; Yin, 2008). Elle permettra de réaliser une analyse comparative et d'appréhender les facteurs de contingence pouvant faire varier les processus de reprise (selon le type d'organisation, de forme juridique adoptée et la taille de l'équipe de repreneurs). Son objectif est d'étudier et de comparer entre 6 et 8 cas. Par ailleurs, une enquête ad hoc sera également mise en œuvre pour traiter de la question de l'effet de ce type de reprise/transmission sur la performance des entreprises reprises et de leur propension à générer des innovations managériales.

### **Contributions attendues**

Au niveau académique, cette recherche permettra de combler un gap de la littérature existante, tant en matière de processus de reprise par les salariés qu'en matière d'innovations managériales. Les contributions attendues sont ainsi doubles :

- Mieux comprendre les spécificités du processus de reprise par les salariés (ses étapes, ses difficultés, ses facteurs de réussite) au regard des autres types de transmission-reprise.
- Mieux appréhender la performance de ce type de reprises et en particulier sa propension à générer des innovations managériales.

Au niveau managérial, elle débouchera sur des enseignements permettant aux acteurs directement concernés par la transmission-reprise (salariés repreneurs, cédants désireux de transmettre leur affaire à leurs salariés,) de mieux gérer ce processus (en repérant notamment d'éventuelles *best practices*) et aux acteurs institutionnels de mieux les accompagner (en identifiant les difficultés spécifiques auxquelles ces repreneurs sont confrontés). Ces enseignements devraient contribuer à favoriser la pérennité du système productif, notamment en France.

## Références

- Bacon, N., Wright, M., et Demina, N. (2004), « Management buyouts and human resource management », *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 325-347.
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Benghozi, PJ (2009), « La pérennité : un lest ou un gyroscope pour l'entreprise ? », *Revue Française de Gestion*, 192(2), p 177-181.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. 2008. Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4): 825-845.
- Bornard F. et Thévenard-Puthod C. (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
- Camisón-Zornoza, C., Lapedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., & Boronat-Navarro, M. 2004. A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies*, 25(3): 331-361.
- Damanpour, F. 2014. Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9): 1265-1285.
- Damanpour, F., & Aravind, D. 2012. Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management & Organization Review*, 8(2): 423-454.
- Damanpour, F., & Schneider, M. 2006. Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3): 215-236.
- De Massis A, Chua JH, Chrisman JJ (2008), « Factors Preventing Intra-Family Succession », *Family Business Review*, 21, 183-199.
- Deschamps, B. et R. Paturel (2009), *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur*, Paris, Dunod, collection Entrepreneurs.
- DeTienne DR (2010), « Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development », *Journal of Business Venturing*, 25, 203-215.
- Dubouloz, S. 2013. *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité. Une approche intégrative appliquée au Lean Management*. Université de Grenoble, <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00944182>.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. 2005. Strategic Leadership And Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study. *Strategic Management Journal*, 26(7): 665-682.
- Haveman, H. A., et Khaire, M. V. (2004), « Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure », *Journal of business venturing*, 19(3), 437-463.
- Hervas-Oliver, J.-L., Sempere, F.-R., & Boronat-Moll, C. 2012. Process innovation objectives and management complementarities: patterns, drivers, coadoption and performance effects. In U.-M. W. Papers (Ed.), Vol. ISSN 1871-9872
- Le Breton-Miller Isabelle, Miller Danny et Steier, Lloyd P. (2004), « Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. 2012. Relating management innovation to product and process innovation: private rents versus public gains. In A. S. E. D. Tyrone S. Pitsis (Ed.), *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*: 13-35: Edward Elgar Publishing.
- Murakami, Y., Kamei, K., & Deschamps, B. (2012). Pérennité et transmission des PME japonaises: les leçons du modèle français. *Entreprendre & innover*, (2), 74-85.
- Nieves, J. 2016. Outcomes of Management Innovation: An Empirical Analysis in the Services Industry. *European Management Review*: n/a-n/a.
- Picard C. et C. Thévenard-Puthod (2004), « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue Internationale PME*, Vol 17 n°2, p. 94 à 121
- Van Teeffelen, L., et Uhlaner, L. M. (2013), « Firm Resource Characteristics and Human Capital as Predictors of Exit Choice: An Exploratory Study of SMEs », *Entrepreneurship Research Journal*, 3(1), 84-108.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. 2013. Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1): 1-15.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Editions Economica.
- Wiklund J., Nordqvist M., Hellerstedt K., et Bird M. (2013), "Internal versus external Ownership transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, 1319-1340.
- Yin, R. (1994), *Case study research: Design and methods*, 2nd ed. Beverly Hills, CA: Sage.

## 6. CANDIDAT RECHERCHE :

Le candidat devra avoir une formation ou une expérience dans le domaine du management stratégique ou de l'entrepreneuriat. Il devra être à l'aise avec les méthodes qualitatives et/ou quantitatives et avoir le goût du contact pour aller sur le terrain.

**7. FINANCEMENT DE LA THESE :** *Le contrat doctoral fixe une rémunération minimale, indexée sur l'évolution des rémunérations de la fonction publique : depuis le 1er février 2017, elle s'élève à **1768,55 euros bruts mensuels** pour une activité de recherche seule. Un avenant attributif d'une mission complémentaire d'enseignement est possible pour une durée de 2 ans. Sous réserve de la publication de l'arrêté fixant le taux de rémunération des heures complémentaires, la rémunération mensuelle sera de 220, 80 euros bruts pour 64 heures ETD par année universitaire.*

**8. CONTACT :**

Nom prénom : Catherine Thévenard-Puthod

Tél : 04 50 09 23 72

Email : catherine.puthod@univ-smb.fr