

## 11<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

### La reprise par les salariés,

### grande oubliée des recherches en Business Transfer ?

Cédric FAVRE, Université Savoie-Mont-Blanc

Catherine THEVENARD-PUTHOD, Université Savoie-Mont-Blanc, IREGE (France)

#### Résumé :

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. Des chercheurs de plus en plus nombreux s'intéressent donc à la compréhension des facteurs de réussite et d'échec de ce processus. Cependant, jusqu'à présent, ils ont plutôt privilégié l'étude des successions familiales ou des reprises par un tiers extérieur à l'entreprise reprise. Très peu d'entre eux se sont intéressés au transfert d'une entreprise à un ou plusieurs salariés, alors même que ce type de transfert constitue un tiers des transmissions-reprises et qu'il s'agit d'une forme amenée à se développer étant donnée la croissance de l'entrepreneuriat social. Dans ce contexte, cette communication se propose de réaliser un premier état de l'art des maigres connaissances existant sur la reprise par les salariés. Nous montrons tout d'abord l'extrême variété du phénomène et mettons en exergue les spécificités de ce processus de reprise. Nous incitons enfin les chercheurs à poursuivre les recherches dans ce domaine.

**Mots clés :** business transfer – reprise par les salariés – SCOP – MBO - RES

## Introduction

La reprise d'entreprise est devenue, depuis le début des années 2000, une préoccupation majeure des institutions publiques de la plupart des pays développés<sup>1</sup> (Murakami et al, 2012 ; Thevenard-Puthod et al, 2014). La Commission Européenne a ainsi estimé, en 2011, à 450 000 le nombre d'entreprises concernées par la transmission-reprise. En France, en dépit de l'absence de statistiques exhaustives, ce sont près de 75 000 entreprises reprises qui ont été dénombrées en 2014 (Carnets de l'Observatoire BPCE, 2017). Ces chiffres illustrent les enjeux économiques du transfert d'entreprise, la survie de ces TPE/PME étant essentielle pour de nombreuses parties prenantes : elle permet aux salariés de préserver leurs emplois, aux clients de continuer à acheter la marque ou d'utiliser les services d'une entreprise qu'ils apprécient (Benghozi, 2009), aux fournisseurs de recouvrer leurs créances (Mignon, 2009), aux régions de maintenir un certain niveau d'activité économique et des services de proximité pour leurs administrés (Mason et Harrison, 2006) et, enfin, à la société dans son ensemble, de préserver des savoir-faire parfois ancestraux (Mignon, 2000). Il est donc non seulement important de trouver des repreneurs potentiels à cet important réservoir d'entreprises potentiellement à reprendre, mais également d'assurer la pérennité de ces entreprises une fois les nouveaux dirigeants en place. La reprise d'une TPE/PME par un ou plusieurs repreneurs physiques constitue en effet une opération périlleuse et un nombre significatif d'entreprises ne survit pas à son changement de propriétaires (Haveman, 1993 ; Mouline, 2000 ; Bughin *et al.*, 2010 ; Thevenard-Puthod et al, 2014). La discontinuité du management et/ou de l'appropriation d'une organisation lui fait 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 (Wasserman, 2003 ; Bacon *et al.*, 2004 ; Haveman et Khaire, 2004 ; DeTienne, 2010). La Direction Générale du Trésor (2013) estime ainsi que 40% des entreprises reprises déposent leur bilan dans les six ans après l'opération.

---

<sup>1</sup> Au Canada, par exemple, plus de 60 % des chefs d'entreprises se seraient retirés des affaires entre 2006 et 2016 (Ministère du développement économique, de l'innovation et des exportations - <http://www.mdeie.gouv.qc.ca>).

Une TPE/PME peut être reprise par différents types de repreneurs « personnes physiques », selon le degré de proximité de ce dernier avec le dirigeant-proprétaire qui souhaite céder sa PME. Quatre cas de figures existent : les successions familiales, les reprises par un ou plusieurs salariés, les reprises externes par un individu tiers et les reprises que l'on va qualifier de mixtes ou « d'hybrides » car elles réunissent différents types de repreneurs (par exemple des successeurs familiaux et des salariés ou des salariés et des repreneurs externes). 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 ; Marshall *et al.*, 2006 ; De Massis *et al*, 2008 ; Scholes *et al*, 2007...), alors même qu'on assiste depuis plusieurs années à une baisse de ce type de d'opération<sup>2</sup>. Puis 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 ; Thévenard-Puthod, 2009 ; Bughin et al, 2010 ; Van Teeffelen, et al 2011 ; Durst et Sabbado, 2012 ; Kamei and Dana, 2012 ; Nordqvist et al, 2013 ; Wiklund, et al, 2013). La reprise par les salariés est actuellement le parent pauvre de la littérature en transmission-reprise (Barbot-Grizzo Hutzinger et Jolivet, 2013) alors même qu'elle constitue un tiers des transferts d'entreprise selon l'association Cédants et Repreneurs d'Affaires et qu'elle est amenée à se développer, avec notamment la croissance de l'entrepreneuriat social (Garcia et Beltramini, 2014 ; Audebrand, 2017). En outre, cette forme de reprise est complexe (Bargues et al, 2017) et aujourd'hui au cœur de nombreux débats, notamment depuis que le législateur a instauré un dispositif d'information des salariés des sociétés de moins de 250 salariés, sur les possibilités qui leur sont offertes de reprendre une entreprise et sur la situation spécifique de l'entreprise dans laquelle ils travaillent (Direction Générale du Trésor, 2013 ; loi Hamon<sup>3</sup> ; rapport Observatoire CNFCA Epsilon, 2014).

<sup>2</sup> Ceci provient en partie d'une évolution des motivations des successeurs familiaux potentiels (Sharma *et al*, 2001 ; LeBreton-Miller *et al*, 2004 ; Venter *et al*, 2005). En effet plusieurs études montrent que les enfants d'entrepreneurs, ayant perçu très tôt les contraintes inhérentes à la vie entrepreneuriale et les sacrifices personnels de leurs parents, préfèrent parfois opter pour une carrière de salarié dans une autre firme que reprendre l'entreprise familiale (Zellweger *et al*, 2011).

<sup>3</sup> La Loi ESS « Economie Sociale et Solidaire », votée le 31 juillet 2014, crée une obligation pour les PME de moins de 250 salariés d'informer tous les salariés d'un projet de cession de l'entreprise « au plus tard deux mois avant la cession, afin de permettre à un ou plusieurs salariés de présenter une offre d'achat de cette participation ». ([loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014](#) complétée par la [loi n° 2015-990 du 6 août 2015](#))

Dans ce contexte, cette communication se propose de dresser un état des lieux des quelques travaux disponibles sur la reprise d'entreprises par les salariés (RES), afin de dresser des pistes de recherches futures dans ce domaine. Elle est structurée de la façon suivante : dans une première partie, nous présentons les différentes formes de reprises par les salariés et les quelques travaux identifiés les concernant. Dans une deuxième partie, nous mettons en exergue les spécificités de la RES par rapport à la succession familiale et à la reprise externe, en nous plaçant plutôt du point de vue d'un salarié reprenant seul. Enfin, nous traitons du cas plus particulier des reprises d'entreprises par une équipe de salariés.

## 1. La reprise par les salariés : une variété de formes au service d'une meilleure réussite

### 1.1 les différentes formes de reprise par les salariés

La première difficulté à laquelle le chercheur se heurte dès lors qu'il s'intéresse à la reprise d'entreprises par les salariés est celle de la variété des formes que le phénomène recouvre. Comme l'indique le tableau 1, un salarié peut tout d'abord reprendre seul ou en équipe. Ensuite, parmi les modalités de reprise en équipe, on peut distinguer une reprise avec des pairs, autrement dit par une équipe de salariés, et des reprises mixtes ou hybrides incluant d'autres types de repreneurs (enfants du cédant ou repreneurs externes comme dans le cas des MBO/MEBO ou MBI<sup>4</sup>). Enfin, parmi les reprises par une équipe de salariés, on peut encore opérer une distinction entre les reprises en SCOP<sup>5</sup>, où chaque salarié peut devenir sociétaire de l'entreprise reprise, et les reprises plus traditionnelles dans lesquelles les ex-salariés sont des

---

<sup>4</sup> Un MBO (*Management Buy Out*) est la reprise d'une entreprise par un groupe de salariés (généralement 4 à 6 managers seniors) qui vont pour cela utiliser leurs fonds personnels et recourir également à des sources de financement externes (prêts bancaires ou *private equity*). Un MBI (*Management Buy in*) est la reprise de l'entreprise par des entrepreneurs externes qui peuvent néanmoins inclure dans l'équipe d'actionnaires un ou plusieurs managers salariés de l'entreprise (Bacon et al, 2004 ; Howorth et al, 2004). Ces deux types de reprises sont très courants dans les pays anglo-saxons. Ainsi au Royaume Uni, ils représentaient 50% des opérations de reprise en 2005 (Scholes et al, 2007).

<sup>5</sup> Les SCOP sont des Sociétés coopératives et participatives dont les salariés sont les associés majoritaires.

propriétaires plus classiques de SARL, SA ou SAS et peuvent avoir une répartition non égalitaire du capital.

Cette pluralité de formes peut sans doute expliquer le caractère limité et dispersé des recherches. Toutefois, implicitement, on se doute que si les salariés présentent tous l'avantage de déjà connaître au moins en partie la structure à reprendre, le déroulement du processus de reprise risque d'être fort différent selon que l'on est dans le cas d'une reprise individuelle ou en équipe, et selon la composition de cette dernière.

Tableau 1 : les différentes formes de reprise par les salariés

	REPRISE INDIVIDUELLE	REPRISE EN EQUIPE			
		Equipe de pairs (avec d'autres salariés)		Equipes mixtes	
		En SCOP	En sociétés classiques (avec possible répartition inégalitaire du capital)	Avec un ou plusieurs enfant(s) du cédant	Avec un ou plusieurs repreneur (s) externe(s) (ex : MBO / MBI/MEBO)
<b>Principaux travaux identifiés dans la littérature</b>	Deschamps, 2003 ; Barbot-Grizzo, 2012 ; Cadieux, Gratton et St-Jean, 2014 ; Thévenard-Puthod et al, 2014	Hutzinger et Jolivet, 2010 ; Barbot-Grizzo, Hutzinger et Jolivet, 2013 ; Barbot-Grizzo, 2013 ; Garcia et Beltrami, 2014 ; Bargues, Hollandts et Valiorgue, 2017	Estève, 1997 Bah, 2014 Deschamps et Thévenard-Puthod 2018	Thevenard-Puthod, 2014	Howorth, Westhead, & Wright, 2004 ; Scholes, Wright, Westhead, Burrows et Bruining, 2007 ; Scholes, Westhead et Burrows, 2007 ;

Une première revue de littérature (cf tableau 1)<sup>6</sup> laisse apparaître un nombre très faible de travaux s'intéressant à la reprise par les salariés (RES), en particulier de façon spécifique. En effet, on trouve parfois dans la partie empirique de ces articles des cas portant sur des RES, sans que cela soit explicitement le sujet de la recherche. Sans prétendre à ce jour avoir réalisé une revue exhaustive et systématique de la littérature portant sur le sujet, nous n'avons pu identifier qu'une petite vingtaine de travaux touchant de près ou de loin à ce type de reprise. La lecture de ces derniers laisse apparaître qu'aucune forme de RES n'a, a priori, été oubliée par les chercheurs, puisqu'on trouve au moins une étude dans chaque case du tableau 1. Ce sont les travaux sur les SCOP qui sont toutefois les plus nombreux. L'économie sociale et solidaire bénéficie aujourd'hui d'une exposition médiatique et d'un intérêt grandissant de la part des acteurs politiques (Barbot-Grizzo, 2013). Les différentes crises successives et les travers du capitalisme moderne tendent à légitimer ce type de société et les valeurs qu'elles représentent (Audebrand, 2017).

Le tableau 2 détaille les objectifs, la méthodologie et la place que la RES tient dans chacun de ces travaux. A la lecture de celui-ci, on s'aperçoit que la RES occupe une place souvent marginale dans les travaux, les recherches n'étant pas centrées sur leur cas particulier. Ces travaux étant principalement fondés sur des méthodologies qualitatives, on trouve ainsi la plupart du temps une étude de cas portant sur une RES dans un échantillon plus large de reprises. Seule une poignée d'articles s'intéresse spécifiquement à la RES (Hutzinger et Jolivet, 2010 ; Barbot-Grizzo, 2013 ; Barbot-Grizzo, Hutzinger et Jolivet, 2013 ; Bah, 2014 ; Garcia et Bertrami, 2014 ; Bargues, Hollandts et Valiogue, 2017).

---

<sup>6</sup> Au stade actuel de notre recherche, nous ne prétendons pas encore avoir réalisé une revue systématique de l'ensemble des travaux portant sur la reprise par les salariés. Nous nous sommes pour l'instant focalisés sur la base de données CAIRN, pour la partie littérature française, en utilisant les mots clés suivants : SCOP, Coopérative, reprise, salariés, intrapreneuriat, repreneuriat. Puis la lecture de chaque article nous a renvoyé vers d'autres références. Nous avons également exploité Business Source Premier pour la littérature anglo-saxonne avec les mots clés suivants : Management Buy Outs (MBOs), Management Buy Ins (MBIs), takeovers, business transfer, succession.

Tableau 2 : description des travaux identifiés sur la reprise par les salariés

Auteurs	Objectifs de la recherche	Méthodologie utilisée	Place de la RES dans la recherche (centrale versus marginale)
Deschamps, 2003	Placer la reprise par les personnes physiques dans le champs de l'entrepreneuriat	Qualitative : 3 études de cas	Marginale : un salarié reprend l'entreprise dans laquelle il travaille depuis 15 ans suite au départ en retraite de son patron. Il se contraint à reprendre pour sauvegarder son emploi et celui de ses collègues
Howorth, Westhead, & Wright, 2004	Evaluer l'influence de l'asymétrie d'information sur la négociation du prix de vente dans les buyouts	Qualitative : interviews de cédants et de repreneurs de 8 entreprises	Centrale : importance de la planification de la transmission et de la qualité des relations entretenues entre le cédant et les anciens salariés pour diminuer l'asymétrie d'information dans les MBO.



Scholes, Wright, Westhead, Burrows et Bruining, 2007	Equilibre de partage d'information entre les propriétaires d'entreprises familiales et les repreneurs en MBO/I et fixation du prix	Quantitative : enquête auprès des dirigeants de 114 entreprises familiales européennes	Centrale : Davantage de partage d'information entre acheteurs et vendeurs quand c'est la première génération de fondateurs qui cède. Importance de l'avenir de l'entreprise pour le cédant.
Scholes, Westhead et Burrows, 2007	Influence des flux d'information et de la planification sur la négociation de la vente de l'entreprise en MBO/MBI	Quantitative : enquête menée auprès de 117 membres d'une équipe de MBO/I en Europe	Centrale : Asymétrie d'information plus faible dans les MBO, les salariés ayant un meilleur accès à l'information
Hutzinger-Jolivet, 2010	Conditions de transformation d'une PME saine en SCOP sous l'angle du deuil du cédant	Qualitative : 4 interviews de dirigeants de SCOP susceptibles de passer le relais dans 5 ans	Centrale
Barbot-Grizzo, Huntzinger, Jolivet, 2013	Déterminer les spécificités de la	Qualitative : Une étude de cas complétée par des	Centrale

	transformation d'une PME saine en SCOP	témoignages d'experts	
Barbot-Grizzo, 2013	Déterminer des solutions pour atténuer les difficultés de la reprise d'entreprises saines en SCOP d'un point de vue managérial	Qualitative : 2 études de cas	Centrale
Bah, 2014	Comprendre les freins à la transmission d'entreprise aux salariés	Qualitative : étude réalisée auprès d'une douzaine de PME	Centrale dans le chapitre mais marginale dans la recherche initiale
Cadieux, Gratton et St-Jean, 2014	Mieux comprendre le contexte et les défis d'une carrière entrepreneuriale	Utilisation de données secondaires	Marginale Les études évoquées dans l'article distinguent rarement les différences entre les populations de repreneurs mais plus les différences entre repreneurs et créateurs
Garcia et Beltrami, 2014	Déterminer les opportunités offertes par les nouvelles dispositions législatives pour favoriser la reprise	Utilisation de données secondaires	Centrale : spécificité de la reprise en SCOP d'entreprises en difficultés

	d'entreprises en difficultés en Scop		
Thévenard-Puthod Picard et Chollet, 2014	Evaluer la pertinence d'un tutorat post-reprise	Quantitative : base de données de 883 repreneurs européens	Marginale : la RES constitue 11% de l'échantillon. On s'aperçoit que ce sont les repreneurs externes qui ont le plus besoin d'accompagnement
Thévenard-Puthod, 2014	Comprendre la constitution et le fonctionnement des équipes hybrides composées de successeurs familiaux et de salariés	Qualitative : 2 études de cas longitudinales	Centrale : modalités de constitution et difficultés spécifiques aux équipes hybrides
Bargues, Hollandts et Valiorgue, 2017	Comprendre comment se met en place une gouvernance démocratique lors d'une reprise en SCOP	Qualitative : Etude longitudinale (3 ans) d'un cas	Centrale : Construction et institutionnalisation d'une gouvernance démocratique dans une SCOP
Deschamps, Thévenard-Puthod, 2018	Déterminer l'impact du genre sur les reprises d'entreprises	Qualitative : 10 études de cas	Marginale (3 cas de reprise sur les 10 dont 1 hybride salarié/familiale)

## 1.2 Un processus de reprise visiblement moins risqué

La reprise d'une entreprise est un processus composé, selon les auteurs et selon le type de reprise, de trois à sept phases qui mènent au transfert de la propriété et de la gestion de l'entreprise (Le Breton et al, 2004 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Lambrecht 2005 ; Cadieux 2007 ; Thévenard-Puthod, 2009 ; Cadieux et Deschamps, 2011 ; Thévenard-Puthod, 2014). Ce processus démarre bien avant la signature de l'acte de vente et se termine plusieurs mois, voire années, après cette dernière. Appliqué à la RES, on peut distinguer quatre grandes étapes (qui peuvent ensuite être découpées en sous-phases : 1) l'amont du processus, qui inclue la préparation du ou des salarié(s) et celle du cédant qui s'apprête à transmettre son entreprise ; 2) la phase d'accord, qui inclue la négociation financière et juridique avec le cédant, la réunion des moyens financiers à mettre en œuvre par le ou les salarié(s) et la signature de l'acte de transfert de propriété ; 3) la phase de transition avec le cédant au cours de laquelle ce dernier passe progressivement le relais à son ou ses salariés et lui transfère les connaissances essentielles à la poursuite de l'activité ; et 4) le management post-reprise, étape qui se matérialise par le retrait définitif du cédant, ce dernier laissant le(s) repreneur(s) seul(s) aux commandes .

Ce processus est souvent qualifié de complexe et critique (Cabrera-Suarez, De Saa-Perez et Garcia-Almeida 2001 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Cater et Justis 2009 ; Lam 2011) et toutes les entreprises reprises ne survivent pas à leur changement de propriétaire. Selon une enquête d'Oséo Bdpme (2005)-aujourd'hui BpiFrance- , le taux d'échec moyen des opérations de transmission s'établit à 5% deux ans après l'opération, à 13,5 % au bout de quatre ans et à 21 % après six ans<sup>7</sup>. Toutefois, selon la même source, si l'on prend comme base 100 le taux moyen de défaillance, celui-ci s'élève à 126 quand la reprise est effectuée par un tiers extérieur à l'entreprise acquise et tombe à 80 dans le cas d'une reprise par un salarié, puis à 27 dans les transmissions familiales. Les salariés bénéficient donc d'avantages certains pour mener à bien le processus. Néanmoins, malgré ce succès plus important, la reprise par un salarié n'est pas exempte de difficultés et les échecs existent. En outre, l'extrême variété des formes de RES invite à se pencher sur les spécificités du processus. Les paragraphes qui suivent recensent donc

---

<sup>7</sup> Pour la direction générale du Trésor (2013) ce serait 40% des entreprises reprises qui déposent leur bilan dans les six ans après l'opération.

les atouts et les écueils potentiels auxquels peuvent être confrontés les salariés au cours du processus de reprise, selon qu'ils reprennent seuls ou en équipe.

## 2. La reprise individuelle : atouts et écueils

Face au faible nombre de recherches portant spécifiquement sur la RES, nous mobilisons ici en complément des éléments de la littérature portant sur la succession familiale et sur la reprise externe, en essayant de les adapter au contexte particulier du salarié qui reprend.

### 2.1 La motivation des salariés, principal enjeu de l'amont du processus

A la différence des repreneurs externes, les salariés qui se lancent dans le processus de reprise n'ont pas à trouver l'entreprise à reprendre. Ils évitent donc ce problème souvent épineux. Ils peuvent également bénéficier de la faveur du cédant, plus enclin à transmettre son entreprise à des personnes connues qu'à des étrangers. La littérature sur la transmission-reprise montre en effet que, quel que soit le motif de la transmission (départ en retraite, maladie, perte de rentabilité ou volonté de redéployer l'entreprise), un dirigeant de TPE/PME attaché à son affaire va être soucieux de sa pérennité (Cabrera-Suraez *et al*, 2001 ; Howorth *et al*, 2004 ; Le-Breton-Miller *et al*, 2004 ; Bruce et Picard, 2006 ; DeTienne, 2010 ; Scholes *et al*, 2010 ; Wennberg *et al*, 2010 ; Grundström *et al*, 2011 ; Favre-Bonté et Thévenard-Puthod, 2013) : il souhaite que l'entreprise qu'il a créée ou lui-même reprise continue son développement, pour maintenir l'emploi des salariés et le savoir-faire, continuer à assurer les relations avec les partenaires privilégiés (clients, fournisseurs) et prolonger l'histoire d'une œuvre qui peut être celle de plusieurs générations (Uzzi, 1997; Dalziel, 2008). La sélection d'un repreneur s'opère donc avec beaucoup de précautions, voire d'exigence (Kets de Vries, 1988 ; Graebner, 2004; Graebner et Eisenhardt, 2004; Dalziel, 2008), le cédant allant parfois jusqu'à reléguer les aspects financiers au second plan (Graebner et Eisenhardt, 2004 ; BPCE, 2017 ; CGSCOP, 2018), voire reporter l'opération faute d'avoir trouvé le candidat idéal. Transmettre à ses salariés peut donc constituer une garantie pour le cédant que l'entreprise ne fermera pas et ne

sera pas délocalisée (Bah 2014), au moins à court terme. En outre, même si plusieurs études montrent que les dirigeants d'entreprises préfèrent, lorsqu'ils en ont la possibilité, transmettre leur entreprise à leurs enfants (Calabro, Minichilli, Amore and Brogi 2018; Discua Cruz et al. 2013; Royer et al. 2008), les salariés peuvent être considérés comme des successeurs dignes de confiance, dès lors qu'ils ont passé un certain temps au sein de l'entreprise et qu'ils ont fait leurs preuves dans leur travail. Dans la lignée des travaux s'inscrivant dans la perspective « *socio-emotional wealth* », qui montrent l'influence de l'affectif dans les décisions des propriétaires d'entreprises familiales (Calabro, Minichilli, Amore et Brogi 2018 ; Minichilli et al. 2014), le transfert de l'entreprise aux employés peut alors être une forme de reconnaissance et de récompense du dirigeant envers ses salariés.

On peut également rajouter à la liste des facteurs motivant le cédant les incitations légales, puisque dans les entreprises de moins de 250 salariés, le dirigeant doit informer ses salariés sur les possibilités de reprise de l'entreprise au moins une fois tous les trois ans. Pour les structures de moins de 50 salariés, les salariés doivent même être avertis par le cédant au moins deux mois avant la vente de la société. Cédants et salariés sont donc aujourd'hui davantage sensibilisés à la RES. Toutefois, le cédant peut parfois avoir du mal à s'engager dans le processus, par peur de divulguer à ses salariés des informations délicates comme les comptes détaillés de l'entreprise ou les rémunérations des uns et des autres... (Barbot-Grizzo, Huntzinger, Jolivet, 2013 ; Barbot-Grizzo, 2013 ; Bah, 2014).

Hormis cet aspect, il semblerait que la principale difficulté en amont du processus réside plutôt du côté des salariés. La littérature souligne en effet régulièrement le manque de motivation entrepreneuriale de ces derniers, devant la charge de travail d'un chef d'entreprise (Bah, 2014). Ceux-ci peuvent également avoir des doutes sur les motivations réelles du cédant quant à la vente, la transmission pouvant être envisagée comme un présage de mauvaise santé de l'entreprise (Bah, 2014). Il leur faut donc une bonne dose de courage pour se lancer dans l'aventure repreneuriale.

## 2.2 L'épineux problème du financement, principal point d'achoppement de la phase d'accord

La phase de négociation du prix de vente est souvent présentée, dans la littérature générale sur la transmission-reprise, comme étant très délicate et cela n'épargne sans doute pas les salariés, même si ceux-ci sont moins dans une position d'asymétrie d'informations que ne le serait un repreneur externe (Howorth *et al*, 2004). Si là encore, certaines études montrent que le fait d'avoir trouvé un repreneur correspondant aux attentes passe avant le montant de la transaction dans les motivations du cédant (BPCE, 2017), ce dernier peut néanmoins avoir naturellement tendance à surévaluer son entreprise (baromètre CNCFA – Epsilon, 2014). Il est en effet difficile d'évaluer objectivement une possession chérie qui représente l'accumulation de plusieurs années d'efforts, de succès, d'échecs et de capitaux investis (Astrachan and Jaskiewicz, 2008 ; Bernard et Paliard, 2009). En conséquence, cela peut se traduire par des écarts dans les estimations du prix de l'entreprise entre le(s) salarié(s) et le cédant<sup>8</sup>.

Le financement d'une reprise nécessite ensuite la plupart du temps un investissement financier de départ important. Or les salariés, surtout s'ils ne sont pas à des postes d'encadrement rémunérateurs, ne disposent souvent pas d'apports financiers suffisamment conséquents pour financer leur projet (Oséo BDPME, 2005 ; St Cyr et al., 2005 ; Boissin, 2007) et peuvent également manquer de connaissances sur les sources de financement qu'ils pourraient mobiliser (Thevenard-Puthod et al, 2014). Ceci peut constituer un obstacle important à la reprise, même si certains dispositifs peuvent faciliter l'opération. Dans les cas où la transmission est planifiée longtemps à l'avance et où le cédant n'est pas pressé de vendre, les employés peuvent acheter l'entreprise en augmentant progressivement leur participation au capital jusqu'à ce qu'ils en obtiennent l'entière propriété. Il a même été constaté que le cédant pouvait aussi participer financièrement à l'acte de reprise en se substituant à un établissement financier par l'octroi aux

---

<sup>8</sup> Notons cependant qu'il existe des dispositions fiscales (loi du 6 août 2008) qui prévoient la possibilité de donation de l'entreprise aux salariés, ces derniers bénéficiant d'un abattement de 300 000 € sur le calcul des droits de mutation à titre gratuit. Cela signifie donc qu'il existe des cas dans lesquels mes salariés obtiennent leur outil de travail gratuitement.

salariés d'un crédit vendeur (Barbot-Grizzo, 2013). Cette prise de risque du cédant (potentielle perte de sa plus-value en cas de défaillance de l'entreprise) démontre son attachement à la société et vient rassurer les établissements bancaires qui assureront le financement principal de l'opération. Une autre solution consiste à créer une holding de reprise, société qui se chargera de contracter l'emprunt nécessaire au rachat des parts et de le rembourser ensuite, grâce aux dividendes générés. Les salariés doivent néanmoins réunir entre 20 et 30% du montant de la transaction en apport personnel. Lorsque la reprise est financée par emprunt bancaire, Bpifrance propose aux salariés un prêt sans garantie ni caution personnelle de 40 000 à 400 000 euros, d'une durée de sept ans maximum, avec un allègement du remboursement les deux premières années, à condition toutefois que l'entreprise achetée ne soit pas en difficulté.



### 2.3 Une phase de transition qui s'opère plus facilement ?

La phase de transition est souvent jugée essentielle dans la littérature, bien qu'elle n'ait pas toujours lieu (Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; De Freyman, 2009). Dans les structures de petite taille, les systèmes d'information sont en effet souvent limités (Fallery, 1983) et c'est généralement l'ancien dirigeant qui centralise toutes les informations sur l'entreprise (accords informels avec certains clients ou fournisseurs, tarification, échéances à respecter, état des stocks, ancienneté des machines et matériels...). Or si un salarié a l'avantage de déjà connaître l'entreprise dans laquelle il travaille et son secteur d'activité, il n'en connaît en fait bien souvent qu'une partie. Les dirigeants de TPE PME ont en général du mal à déléguer et à associer leurs salariés aux décisions stratégiques (Bah 2014). Les salariés vont donc devoir bénéficier d'un transfert de connaissances de la part du cédant.

Dans cette période de cohabitation à la tête de l'entreprise, il peut y avoir des conflits liés à des différences de représentations portant sur le mode de management requis (par exemple la place du savoir-faire technique dans le travail quotidien du dirigeant, le choix des pratiques en matière de GRH, l'utilisation de l'informatique... ; Cabrera-Suarez *et al*, 2001 ; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Comme le soulignent Kets de Vries (1988) et Vatteville (1994), certains entrepreneurs acceptent difficilement une autre manière de gérer l'entreprise que la leur. Il peut en outre parfois exister un fossé générationnel et culturel entre un cédant autodidacte qui a l'âge de la retraite et un repreneur plus jeune ayant réalisé des études supérieures (à l'université ou dans une grande école). Ce transfert essentiel des connaissances tacites liées au métier de dirigeant et aux aspects stratégiques est donc conditionné par la personnalité des deux acteurs, qui doit être suffisamment ouverte et empathique pour accepter les différences et s'en accommoder. Il dépend également de la capacité du prédécesseur à lâcher prise (Vatteville, 1994 ; Bruneau, 2002). Il semble néanmoins mieux à même de se réaliser que dans le cas d'une reprise externe, où les protagonistes n'entretenaient aucun lien préalable à l'opération et se découvrent donc mutuellement pendant cette phase de transition. Dans le cas des salariés, les différences de représentations peuvent être atténuées par des habitudes de travail en commun qui auront été développés en amont de la reprise et par l'expérience co-construite ensemble (Barbot-Grizzo, Huntzinger, Jolivet, 2013).



## 2.4 Le management post-reprise ou la capacité à endosser son nouveau rôle

Une fois parvenu à la tête de la structure reprise, on peut penser que le salarié, ayant déjà une certaine connaissance de l'entreprise issue de sa période de salariat et d'une éventuelle phase de transition plus longue, va prendre en main l'entreprise en douceur, en réalisant moins de faux pas que ne le ferait un repreneur externe (Meiar, 2015). Toutefois, les rares études disponibles montrent qu'un salarié ne rencontre pas vraiment moins de difficultés en phase de management post-reprise qu'un autre type de repreneur (Eurochambres, 2006). Ceci peut s'expliquer par différents facteurs.

En premier lieu, un salarié qui reprend ne maîtrise pas forcément toutes les compétences liées au métier de dirigeant de TPE/PME. Par exemple, dans l'artisanat, Picard et Thévenard-Puthod (2004) ont montré que lorsque le repreneur est de formation technique, la gestion quotidienne de l'entreprise peut poser problème (gestion comptable, commerciale, des ressources humaines, des achats...). Les repreneurs issus du milieu artisanal sont par exemple souvent pénalisés car les compétences commerciales peuvent leur faire défaut, créant ainsi un risque quant à la pérennité du portefeuille clients de l'entreprise reprise (Picard et Thévenard-Puthod, op cit). Le poste de salarié ne leur a en outre pas forcément permis d'acquérir de compétence en management, ce qui peut affecter leur acuité stratégique (Grazzini et al, 2009) et leur aptitude à animer une équipe (reconnaître et récompenser la contribution de chaque salarié, veiller à leur bien-être, être capable d'identifier les compétences manquantes... ; Barach et al, 1988).

Mais la principale difficulté réside sans doute dans l'adhésion des autres salariés au changement de propriétaire (Boussaguet, 2008). La reprise par un salarié soulève ici deux problèmes. D'une part, il peut être délicat pour un ex-salarié d'assumer son changement de rôle vis-à-vis de ses anciens collègues (passer de celui de collègue à celui de dirigeant ; Cadieux et Deschamps, 2011). D'autres part, ces anciens collègues doivent eux-mêmes reconnaître la légitimité de leur nouveau patron. Il semblerait ici que leur résistance puisse être vraisemblablement plus forte que dans le cas d'une reprise externe (Bah 2014). Or la littérature montre que sans la confiance des salariés, des dysfonctionnements peuvent rapidement apparaître (démotivation, baisse de

productivité ou de qualité du travail, voire démissions de salariés), nuisant à la santé de l'entreprise achetée.

Enfin, la dernière difficulté que l'on retrouve dans la littérature concerne une éventuelle réticence du salarié reprenneur à remettre en cause le fonctionnement de l'entreprise reprise et donc à impulser des changements permettant de relancer et développer la structure achetée (Bah, 2004).

Comme nous venons de le voir, si le processus semble être facilité par rapport notamment à une reprise externe, il n'est néanmoins pas exempt de difficultés. Certains d'entre elles pouvant être réduites dans le cas d'une reprise collective, il convient à présent de s'intéresser à cet autre type possible de reprise par les salariés.

### **3. La reprise en équipe**

Si tous les types de repreneurs peuvent reprendre en équipe (voir notamment la littérature sur les reprises en fratries ; Aronoff et al. 1997; Cater and Justis 2010 ; Farrington, Venter, and Boshoff 2012 ; Cisneros and Deschamps, 2015), il semble que ce soient surtout les salariés qui optent pour ce type de reprise, même si les statistiques disponibles ou les travaux de recherche sont très rares en la matière. Lors d'une reprise en équipe, les salariés bénéficient des avantages de leur ancien statut de salariés (les atouts présentés au point 2) et font mieux face à certains obstacles également évoqués.

#### **3.1 la reprise en société « classique »**

##### **3.1.1 Les leviers de la reprise en équipe tout au long du processus**

En amont du processus, la constitution d'une équipe peut renforcer la motivation des salariés à reprendre, car elle autorise une meilleure répartition des risques entrepreneuriaux (Almeida et Wolfenzon, 2006). En diminuant l'anxiété des individus (Harisson et Leitch, 1995), elle abaisse

leur réticence à se lancer dans la reprise et les incite au passage à l'acte (Thévenard-Puthod, 2014).

Au niveau financier, elle facilite l'obtention de ressources supplémentaires, par la mobilisation des réseaux sociaux des différents partenaires (Thévenard-Puthod, 2014). Les banques, les sociétés de capital investissement et les business angels peuvent être plus enclins à participer au financement de la reprise dès lors qu'une équipe de salariés est porteuse du projet. Les PME affichant des niveaux confortables de rentabilité peuvent faire l'objet d'un management buy-out (MBO). Les fonds d'investissement sont en effet friands de ce montage dans lequel ils apportent en moyenne 15 à 20 % du financement total, car ils sont rassurés sur la continuité du management.

Au niveau du management post-reprise, la reprise en équipe permet enfin aux salariés de bénéficier d'une plus grande diversité de connaissances et de savoir-faire (Thévenard-Puthod, 2014) et d'introduire une spécialisation des tâches qui peut s'avérer fort opportune devant la masse de travail à fournir. Elle permet également dans certains cas de profiter d'avantages fiscaux, consistant en un crédit d'impôt pour les sociétés holdings détenues en tout ou partie par les salariés de la société rachetée.

### 3.1.2 Les difficultés liées au collectif

Toutefois, à côté des obstacles qu'elle peut lever, la reprise en équipe soulève d'autres types de difficultés que la reprise individuelle, notamment des problèmes de leadership et de rivalités entre les associés. La présence d'objectifs contradictoires, de valeurs et d'attitude envers le travail différentes ou de personnalités qui peuvent parfois s'avérer incompatibles sur le long terme (Timmons, 1979 ; Kotkin, 1986 ; Francis et Sandberg, 2000 ; Cruz et al, 2013 ; Lung et al, 2013 ; West, 2007) sont autant de sources potentielles de conflits pouvant mettre à mal le bon fonctionnement d'une équipe de reprise. A notre connaissance, il existe cependant très peu d'études empiriques sur les reprises collectives impliquant des salariés et permettant d'attester de l'importance de ces conflits. Par exemple, en ce qui concerne les MBO ou les MEBO (Management-led Employee BuyOuts), reprises d'entreprises réunissant, selon les cas, des

managers de l'entreprise achetée, voire des salariés, et des financiers extérieurs à l'entreprise, on trouve surtout des recherches quantitatives anglosaxonnes axées sur la performance financière de ces opérations (Howorth *et al*, 2004) ; l'objectif étant de savoir s'il est intéressant ou non pour un fonds d'investissement de participer à ce genre d'opération. Bacon, Wright et Demina (2004) s'intéressent quant à eux à l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines après ce type d'opération et constatent l'effet plus positif sur les pratiques RH des MBO et MEBO que des MBI. D'autres recherches plus qualitatives soulignent l'effet positif des organismes de capital risque sur l'orientation entrepreneuriale des managers dans les MBO (Bruining et Wright, 2002 ; Bruining, Bonnet et Wright, 2004).

Cependant, il n'existe pas, à notre connaissance, d'études réellement centrées sur ce qui se passe à l'intérieur de ces équipes de salariés, comment elles mènent à bien l'opération et vivent le processus. Seule une recherche menée sur des équipes hybrides, c'est-à-dire constituées de salariés auxquels s'ajoutent d'autres types de repreneurs (repreneurs externes ou membres de la famille du cédant), souligne que les sources de conflits semblent être encore plus importantes. Dans son étude longitudinale de deux reprises d'entreprise effectuées par des équipes composées d'un membre de la famille du cédant et d'un ou plusieurs salariés, Thévenard-Puthod (2014) souligne en effet les difficultés de fonctionnement de ces équipes et en particulier le fait que les prédécesseurs ont tendance à ne pas se comporter de façon homogène avec tous les repreneurs, affichant une préférence implicite pour leurs enfants, au détriment des salariés repreneurs. L'auteur souligne également l'influence du mode de constitution de ces équipes sur leur succès : lorsque les membres de l'équipe ne se choisissent pas d'eux-mêmes, sur la base de liens forts, mais sont au contraire sélectionnés par le prédécesseur, les conflits sont nombreux et se traduisent par la sortie d'un type de membre (les enfants ou les salariés selon les cas).

Au final, on se rend bien compte que la reprise en équipe peut faciliter le processus de reprise par les salariés mais que la dynamique collective soulève également des difficultés spécifiques. Cette dynamique est encore différente dans le cas très particulier des SCOP.

### 3.2 Le cas particulier des SCOP

Les sociétés coopératives et en particulier les SCOP ont comme base commune le partage égalitaire du capital entre tous les salariés sociétaires de l'entreprise. Ce capital doit être détenu à 51% minimum par les salariés qui doivent représenter au moins 65% des droits de vote. Ce capital a la particularité d'être variable, n'entraînant pas de droit d'enregistrement lors d'augmentation et/ou de diminution. Lors des assemblées générales, les décisions sont prises de façon collective en respectant le principe « une personne égale une voix ». De la même manière, les salariés participent à l'élaboration des orientations stratégiques de l'entreprise donnant ainsi un sens plus profond à leur travail. Devenir acteur de sa propre destinée professionnelle semble aussi permettre un meilleur épanouissement professionnel. De forme juridique SARL, SA et SAS, la SCOP possède les mêmes caractéristiques économiques que les autres entreprises commerciales. Relevant à la fois du droit commercial mais aussi du droit coopératif, la SCOP, en plus d'établir un bilan comptable annuel, doit aussi prouver son fonctionnement coopératif. Pour cela, elle doit initier une révision coopérative annuelle pour les SARL et quinquennal pour les SA et être inscrite sur une liste validée par le ministère du travail et sous la responsabilité de la Confédération Générale des SCOP (CGSCOP). Lorsque la SCOP génère du résultat positif, il est réparti en trois parts (participation, fonds propres et intérêts sur les parts sociales). Les salariés (associés et non associés) bénéficient tout d'abord d'une participation représentant a minima 25% des résultats. Ce faisant, le fonctionnement de la SCOP remet le salarié au cœur du système de l'entreprise. Puis la SCOP a la particularité d'avoir des réserves impartageables qui sont augmentées de 16% minimum du résultat chaque année. Ces réserves permettent à l'entreprise de consolider ses fonds propres, afin de tendre vers une certaine indépendance financière et s'assurer de pouvoir affecter une part conséquente d'autofinancement dans le cadre du renouvellement de l'outil de production ou dans le cadre du financement de la croissance de l'entreprise. Enfin, les salariés associés se voient distribuer des intérêts sur leurs parts sociales de 33% maximum du résultat.

Une transmission d'entreprise saine en SCOP a la particularité de se dérouler sur une échelle de temps plus longue que les autres reprises, du fait de l'intégration dans le processus de trois parties prenantes : le cédant, les salariés associés et non associés et la CGSCOP (Barbot-Grizzo, 2013). Créée en 1937 suite à la transformation de la chambre consultative (Confédération

Générale des Scop), la CGScop est une association qui accompagne les créations, transformations et reprises d'entreprise sous un format de Scop. Très impliquée dans son écosystème, la CGScop intervient dans le processus de reprise dans toutes les phases. Passant d'une relation binaire traditionnellement perçue dans la reprise externe et familiale, l'intervention de la CGScop amène une relation « tétraédrique » (Barbot et al., 2010 ; Barbot-Grizzo, Huntzinger, Jolivet, 2013). Se posant à la fois comme représentant des intérêts des salariés, les conseillers de la confédération ont aussi la tâche de créer du liant entre les différents acteurs internes permettant de développer la confiance (Barbot-Grizzo, Huntzinger, Jolivet, 2013) ; il s'agit donc d'un acteur primordial dans la réussite du processus.

Toutefois, comme dans toutes les formes de reprises d'entreprises par les salariés, on peut distinguer quatre phases bien distinctes dans le processus pour lesquelles nous tentons de présenter ce qui distingue les SCOP des autres types de RES.

### 3.2.1 La nécessité d'un leader à l'équipe

En amont, même si le processus va être collectif, le cédant doit pouvoir identifier en interne une personne qui sera en capacité de pouvoir diriger l'entreprise en étant un leader naturel (Barbot-Grizzo – 2013). Si toutefois cette ressource n'était pas disponible en interne, un recrutement externe devrait être fait. Même si cette deuxième solution est retenue, la transmission ne pourra se faire qu'après son intégration au sein de la société. Un délai complémentaire est en effet nécessaire pour que le futur leader puisse prendre connaissance de l'environnement dans lequel il évoluera (produit, service proposés, fonctionnement de l'entreprise, connaissance des salariés). La littérature actuelle, bien que traitant de la nécessité de faire émerger un leader interne ou recruter un leader externe (Barbot-Grizzo, 2013; Barbot-Grizzo, Huntzinger, & Jolivet, 2013; Bargues, Hollandts, & Valiorgue, 2017), ne s'intéresse pas aux différentes étapes permettant de trouver une personne qui rassemblerait les qualités nécessaires à cette prise de fonction. La détention du nombre de parts sociales de la coopérative n'étant pas obligatoirement identique à chaque salarié (CGScop, 2018), celui en possédant le plus pourrait prétendre à la direction de la SCOP. Mais un des principes fondateurs de la SCOP étant « une personne = une



voix » (Rosanvallon, 1976), la désignation du nouveau leader de l'entreprise se fera par décision de l'ensemble des sociétaires. Une collaboration ancienne avec un cadre dirigeant déjà en place dans l'entreprise depuis plusieurs années peut faciliter cette désignation. Mais celle-ci qui pourra également être influencée par le cédant, en fonction de la confiance que lui accordent les salariés (Barbot-Grizzo et al., 2013).

### 3.2.2 L'accord essentiel des salariés de l'entreprise reprise

Pour que la reprise en SCOP soit effective, il faut *a minima* que 2 salariés pour les SARL et 7 salariés pour une SA valident le projet (Barbot-Grizzo, Huntzinger, Jolivet, 2013). La future implication des salariés en tant que sociétaires peut être freinée par plusieurs éléments. Trois facteurs peuvent rendre difficile leur incorporation. D'un point de vue capitalistique (Barbot-Grizzo, Huntzinger, Jolivet, 2013), les salariés seraient peu disposés à investir une partie de leur épargne et donc prendre un risque financier dans une entreprise leur proposant *in fine* peu de rentabilité. Les contraintes juridiques des SCOP ne proposent qu'une distribution d'intérêts sur parts sociales limitée et le remboursement de celles-ci en cas de départ ne peut pas amener à une plus-value, puisque ces parts seront revendues au prix nominal, éventuellement augmenté du coût de l'inflation (CGSCOP, 2018). Comme nous l'avons déjà souligné, l'octroi d'une grande partie des résultats sous forme de participation (minimum de 25%) et l'incorporation d'une partie des bénéfices aux réserves impartageables (minimum de 16%) réduit fortement le retour sur investissement des coopérateurs. Enfin, un sentiment de tromperie peut apparaître (Barbot-Grizzo – 2013). Les salariés peuvent ainsi penser qu'ils se rachètent leurs propres compétences et le travail qu'ils ont fournis depuis plusieurs années.

Parmi les salariés sociétaires, un certain nombre d'entre eux devront en outre s'impliquer davantage dans la gestion et la stratégie de l'entreprise en venant intégrer le conseil d'administration (Barbot-Grizzo, Huntzinger, Jolivet, 2013), cœur principal assistant le dirigeant repreneur.

### 3.2.3 Un financement facilité

D'après le guide pratique de la Reprise d'Entreprise par les Salariés en Scop réalisé par la CGScop (p. 23), le financement ne semble pas être la partie la plus délicate dans le processus de reprise. L'accompagnement dont bénéficie l'équipe de repreneurs, leurs connaissances du marché et de l'entreprise, les outils d'évaluation et de diagnostic mis en place par la CGScop sont de nature à rassurer les banques. Néanmoins, il semblerait que les banques ne soient pas toujours très enthousiastes à l'idée d'accompagner ces repreneurs (Barbot-Grizzo – 2013). La CGScop a donc de son côté mis en place une palette d'outils financiers permettant de fluidifier la phase du financement des reprises et a également constitué un groupe de partenaires bancaires privilégiés.

### 3.2.4 Une phase de transition plus longue

Contrairement aux transmissions externes, le dirigeant successeur de la Scop n'est pas l'actionnaire principal (Barbot-Grizzo, Huntzinger, Jolivet, 2013). Il existe donc bien deux phases dans le processus de reprise qui ne se feraient pas de manière simultanée : le transfert de propriété et le transfert de direction. La phase de cohabitation est ainsi en général plus longue. Toutefois celle-ci semble bien se dérouler. Soucieux de voir pérenniser son entreprise et de maintenir ses salariés dans leur emploi (Barbot-Grizzo, Huntzinger, Jolivet, 2013), le cédant qui transmet en SCOP est en effet dans de bonnes dispositions pour favoriser la transmission et il est déjà préparé à un passage de relais (Huntzinger et Jolivet, 2010). Toutefois, si des tensions entre le repreneur et le cédant surgissent (Huntsinger / Jolivet – 2010), les conflits peuvent également être gérés par le Conseil d'administration (Huntsinger / Jolivet – 2010).

### 3.2.5 Un management post-reprise gage de continuité

Les salariés reprenant en SCOP travaillent depuis plusieurs années dans la société à des postes différents, ils bénéficient donc a priori d'une bonne connaissance de l'entreprise et de son fonctionnement. Ils connaissent parfaitement les process et ont développé des habitudes de travail en commun (Barbot-Grizzo, Huntzinger, Jolivet, 2013). Cette continuité permet de fluidifier le processus de reprise. Ce dernier point est un facteur important pour les autres parties prenantes de l'entreprise et en premier lieu les clients et fournisseurs. Constaté qu'une équipe de repreneurs salariés reprend les rênes de l'entreprise permet de les rassurer quant à la continuité de la société eu de changement opérés, habitudes de collaboration consolidées). Cet état de fait n'est pourtant pas acquis.

### 3.2.6 Une opération parfois mal jugée du fait de la méconnaissance du fonctionnement des SCOP

La littérature souligne cependant qu'il arrive que les clients et les fournisseurs soient dubitatifs sur la capacité des salariés à assurer la continuité de leur entreprise (Barbot-Grizzo, Huntzinger, Jolivet, 2013 et Barbot-Grizzo – 2013). Ces incertitudes sont liées à la méconnaissance de ce format de reprise et des *a priori* qu'il véhicule. Des peurs sont générées chez les partenaires sur deux points identifiés. En premier lieu, l'idée reçue portant sur l'absence de leader dans l'équipe, entraînant des prises de décisions ralenties et la nécessaire obtention de l'accord de tous peuvent les inquiéter. La réalité est tout autre puisque le conseil d'administration fixe les grandes orientations stratégiques mais ne se n'immisce pas dans la gestion au quotidien de l'entreprise. Une feuille de route est ainsi déterminée et les repreneurs suivent la ligne qui a été tracée. En second lieu, la médiatisation des reprises d'entreprises en difficultés comme Fralib, Seafrance (Garcia, Beltrami – 2014) ou encore Lejaby ont tendance à laisser penser que SCOP rime avec difficultés. Les derniers chiffres recensés en 2017 montrent pourtant que sur 300

nouvelles coopératives créée, seulement 10% des reprises d'entreprises en SCOP sont des cas d'entreprises en difficultés<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Répartition par autres types de création : 65% Ex-Nihilo, 11% transformation d'associations ou de coopératives, 14% de transmission en entreprises saines (CGScop, 2018).

## Conclusion

L'objectif de cet article était de réaliser un premier état de l'art des connaissances sur la reprise par les salariés, forme de reprise souvent oubliée des recherches en transfert d'entreprise, alors même qu'elle représente une part importante des opérations. Nous avons tout d'abord montré l'extrême variété du phénomène, qui peut expliquer la difficulté pour les chercheurs en entrepreneuriat de s'en emparer. Ensuite, à partir des rares travaux portant spécifiquement sur la reprise par les salariés et d'une littérature plus large sur la reprise d'entreprise, nous avons mis en exergue les spécificités de ce processus de reprise, et donc les atouts et les difficultés particulières auxquelles ce type de repreneur peut être confronté. Il apparaît que ceux-ci varient très fortement selon que la reprise soit individuelle ou collective. Cette revue de la littérature, même si elle ne prétend pas à l'exhaustivité, est par conséquent une première tentative de vision globale du phénomène de RES.

Ce panorama et les spécificités de la RES que nous avons soulignées invitent les chercheurs à poursuivre les recherches dans ce domaine encore peu exploré. De nombreuses questions restent en effet encore en suspens, ouvrant des pistes pour des recherches futures. En premier lieu, hormis quelques travaux traitant du cas particulier des SCOP, aucune recherche n'a réalisé de véritable recension empirique des difficultés particulières ou au contraire des facteurs clés de succès des reprises par les salariés, et ce qu'elles soient individuelles ou collectives. Les éléments recensés dans cet article, souvent issus de parallèles effectués à partir de la littérature sur la succession familiale ou les reprises externes, mériteraient d'être confrontés au terrain. Ce dernier pourrait largement enrichir ces réflexions. Ainsi des études de cas portant d'une part sur des reprises individuelles, et d'autre part sur des équipes collectives de salariés pourraient être riches d'enseignement quant au vécu réel des salariés sur toutes les phases du processus. Ceci pourrait notamment révéler d'éventuels besoins spécifiques des salariés en matière d'accompagnement.

Il serait également pertinent d'étudier plus finement le fonctionnement des équipes de salariés. La plupart des études disponibles portent en effet plutôt sur la performance financière de ces opérations (Howorth et al, 2004 ; Bruining et Wright, 2002 ; Bacon, Wright et Demina, 2004 ; Bruining, Bonnet et Wright, 2004) et sont de nature quantitative. Elles ne permettent pas réellement de comprendre ce qui se passe à l'intérieur de ces équipes. Des études portant sur les différents types d'équipe (équipes de salariés uniquement, équipes réunissant ex-salariés et successeurs familiaux, équipes de salariés et de repreneurs externes) pourrait fournir des connaissances sur le mode de constitution de ces équipes (leur mode d'émergence et les critères

de choix des membres) et leur fonctionnement (l'émergence du leader, la répartition des tâches, le mode de gouvernance, la gestion des éventuels conflits).

Il conviendrait enfin de compléter ces études qualitatives par une étude quantitative s'attachant à mesurer la performance de ces différents types de reprises, au regard des successions et des reprises externes.

## Bibliographie

Almeida H.V., Wolfenzon D. (2006). « A theory of pyramidal ownership and family business groups. », *The Journal of Finance*, vol. 61, no 6, p. 2637-2680.

Aronoff C.E. (1998). « Megatrends in family business. », *Family business review*, vol. 11, no 3, p. 181-186.

Astrachan J.H., Jaskiewicz P. (2008). « Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. », *Family Business Review*, vol. 21, no 2, p. 139-149.

Audebrand L.K., Michaud M., Lachapelle K. (2017). « Les coopératives de solidarité: un modèle unique de soutien à l'entrepreneuriat collectif. », *Revue internationale PME*, vol. 30, no 3-4.

Bacon N., Wright M., Demina N. (2004), « Management buyouts and human resource management », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, no 2, p. 325-347.

Bah T. (2004), « Vers une compréhension des freins à la transmission des PME aux salariés », *Le Grand Livre de l'économie PME 2015*, sous la direction de Gilles Lecointre, Gualino, p. 547 – 567

Barach J.A., Gantisky J., Ourson J.A. (1988). « Entry of the next generation: strategies and challenge for family business. » *Journal of Small Business Management*, vol. 3, P. 12.

Barbot-Grizzo M.C. (2012). « Gestion et anticipation de la transmission des TPE artisanales: vers une démarche pro-active du dirigeant propriétaire. », *Management & Avenir*, no 2, p. 35-56.

Barbot-Grizzo M.C., Huntzinger F., Jolivet T. (2013), « Transmission de PME saines en Scop : Quelles spécificités ? », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, no 330, p. 57-71

Barbot-Grizzo M.C. (2013), « Opportunités et difficultés des transmissions de PME en SCOP : Quelles solutions ? », *Entreprendre et Innover*, Vol. 17, no 1, p. 72 à 82.

Bargues É., Hollandts X., Valiorgue B. (2017). « Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP- Une lecture en termes de travail institutionnel. », *Revue française de gestion*, vol. 43, no 263, p. 31-50.

Benghozi P.J. (2009), « La pérennité : un lest ou un gyroscope pour les entreprises », *Revue Française de Gestion*, vol. 2, no 192, p. 177 – 181

Bernard M.J., Paliard R. (2009). « La mue nécessaire du repreneur d'entreprise. », *Entrepreneuriat, Paris, Pearson Education. Google Scholar.*

BPCE, 2017, Carnet de l'Observatoire BPCE, site observatoire.bpce.fr

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

Bornard F., Thévenard-Puthod C. (2009). "Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales. », *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 22, no 3-4, p. 83-108.

Boussaguet S. (2008). « Prise de fonction d'un repreneur de PME: Repérage de conditions de facilitation et d'activation. », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 7, no 1, p. 39-61.

Breton-Miller I.L., Miller D., Steier L.P. (2004). « Toward an integrative model of effective FOB succession. », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 28, no 4, p. 305-328.

Bruce D., Picard D. (2006). « Making succession a success: Perspectives from Canadian small and medium-sized enterprises. », *Journal of Small Business Management*, vol. 44, no 2, p. 306-309.

Bruining H., Wright M. (2002). "Entrepreneurial orientation in management buy-outs and the contribution of venture capital. ", *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, vol. 4, no 2, p. 147-168.

Bruining H., Bonnet M., Wright M. (2004). "Management control systems and strategy change in buyouts. ", *Management Accounting Research*, vol. 15, no 2, p. 155-177.

BRUNEAU, J.P. (2002), « *Psychanalyse et entreprises : création, développement et transmission des PME*, Paris, », Presses du Management.

Bughin C., Colot O., Croquet M. (2010). « Transmission des PME familiales et performance sociale. », *Management & Avenir*, no 9, p. 96-109.

Cabrera-Suárez K., De Saà-Pérez P., Garcia-Almeida D. (2001). « The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. », *Family Business Review*, vol. 14, no 1, p. 37-48.

Cadieux L. (2007). « La succession dans les PME familiales: vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur. », *Economies et sociétés*, vol. 41, no 1, p. 37-56.

Cadieux L., Deschamps B. (2011). « La dynamique cédant/repreneur: lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe. », *Le duo cédant/repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Collection *Entrepreneuriat et PME*, p. 67-84.

Cadieux L., Gratton P., St-Jean É. (2014). « La carrière repreneuriale: contexte et défis. », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 13, no 1, p. 35-50.

Calabro A., Minichilli A., Amore M.D., Brogi M. (2018). « The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. », *Strategic Management Journal*, vol. 39, no 7, p. 2014- 2035.

Cater J.J., Justis R.T. (2009). "The development of successors from followers to leaders in small family firms: An exploratory study. ", *Family Business Review*, vol. 22, no 2, p. 109-124.

Cater J.J., Justis R.T. (2010). "The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. ", *Management Research Review*, vol. 33, no 6, p. 563-585.

Cisneros L., Deschamps B. (2015). "The role of advisors and the sequence of their actions in sibling team succession.", *M@n@gement*, vol. 18, no 4, p. 282-308.

Confédération Générale Des SCOP, "Les SCOP, 9 études de cas de sociétés coopératives", Caen, EMS, 2018, 290 p

Confédération Générale Des SCOP (2018), chiffres clés, site Les-scop.coop.

Confédération Générale Des SCOP, La reprise d'entreprise par les salariés en Scop : guide pratique, 44p

Dalziel M. (2008). "The seller's perspective on acquisition success: Empirical evidence from the communications equipment industry.", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 25, no 3, p. 168-183.

De Freyman J. (2009), « *La transition, phase essentielle de réussite d'une reprise* », thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Bretagne.

De Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J. (2008). "Factors preventing intra-family succession.", *Family Business Review*, vol. 21, no 2, p. 183-199.

De Vries M.F.R.K. (1988). "The dark side of CEO succession.", *Management Review*, vol. 77, no 8, p. 23-28.

Deschamps B., Thévenard-Puthod C. (2018). « Vers une meilleure appréhension des freins rencontrés et leviers mobilisés par les femmes lors du processus de reprise d'entreprise », *CIFEPME* (Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME), Toulouse, 24 au 26 octobre

Deschamps B. (2003). « Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, no 1, p. 59-71.

Deschamps B., Patrel R. (2001). « *Reprendre une entreprise saine ou en difficulté* », Dunod.

De Tienne D.R. (2010). "Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development.", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, no 2, p. 203-215.

Discua Cruz A., Howorth C., Hamilton E. (2013). "Intrafamily entrepreneurship: The formation and membership of family entrepreneurial teams." *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, no 1, p. 17-46.

Durst S., Sabbado L. (2012). « Transmission non familiale des PME allemandes: les enjeux de la transparence. », *Entreprendre & innover*, no 2, p. 86-96.

Esteve J.M. (1997). « *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés.* » Thèse de doctorat. Montpellier 2.

Fallery B. (1983). « Un système d'information pour les PME. », *Revue française de gestion*, no 43, p. 70-76.

Farrington S.M., Venter E., Boshoff C. (2012). "The role of selected team design elements in successful sibling teams.", *Family Business Review*, vol. 25, no 2, p. 191-205.

Favre-Bonté V., Thévenard-Puthod C. (2013). « Resource and skill transfers in subcontractor SME acquisitions: Influence on the long-term performance of acquired firms.", *European Management Review*, vol. 10, no 3, p. 117-135.



- Francis D.H., Sandberg W.R. (2000). "Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance.", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, no 2, p. 5-26.
- Garcia L., Beltrami V. (2014). "SCOP et reprise d'entreprises en difficultés : perspectives pour une efficacité renforcée.", *Le Revue des Sciences de Gestion*, Numéro 269, p. 121-128.
- Graebner M. E. (2004). « Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms », *Strategic Management Journal*, vol 25, no 8-9, p. 751-777.
- Graebner M. E., Eisenhardt K. M. (2004). "The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms.", *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, no 3, p. 366-403.
- Grazzini F., Boissin J.P., Malsh B. (2009). « Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise. », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 22, no 3-4, p. 139-164.
- Grundström C., Öberg C., Rönnbäck A.Ö. (2011). "View and management of innovativeness upon succession in family-owned SMEs.", *International Journal of Innovation Management*, vol. 15, no 03, p. 617-640.
- Harrison R.T., Leitch C.M. (2005). "Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context.", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 29, no 4, p. 351-371.
- Haveman H.A. (1993). "Ghosts of managers past: Managerial succession and organizational mortality.", *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 4, p. 864-881.
- Haveman H.A., Khaire M.V. (2004). "Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure.", *Journal of business venturing*, vol. 19, no 3, p. 437-463.
- Haveman H.A., Khaire M.V. (2006). "Organizational sociology and analysis of work.", *Social theory at work*, p. 272-298.
- Howorth C., Westhead P., Wright M. (2004). « Buyouts, information asymmetry and the family management dyad », *Journal of business venturing*, Vol. 19, no 4, p. 509-534
- Huntzinger F. Jolivet T. (2010). « Transmission d'entreprises PME saines en Scop au regard de la relève de la direction : une étude exploratoire de faisabilité en France. », *Revue internationale de l'économie sociale*, no 316, p. 58-71.
- Lam W. (2011). "Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process.", *International Small Business Journal*, vol. 29, no 5, p. 508-533.
- Kamei K., Dana L.P. (2012). "Examining the impact of new policy facilitating SME succession in Japan: From a viewpoint of risk management in family business.", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 16, no 1, p. 60-70.
- Lambrecht J. (2005). "Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model.", *Family business review*, 2005, vol. 18, no 4, p. 267-282.
- Lung A., Foo M.D., Chaturvedi S. (2013). "Imprinting effects of founding core teams on HR values in new ventures.", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 37, no 1, p. 87-105.

- Marshall J.P., Sorenson R., Brigham K., Wieling E., Reifman A., Wampler R.S. (2006). "The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans.", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, no 3, p. 348-368.
- Mason C.M., Harrison R.T. (2006). « After the exit : acquisitions, entrepreneurial recycling and regional economic development », *Régional Studies*, vol. 40, no 1, p. 55-73
- Meiar A. (2015). « *Le Business Model de l'entreprise transmise : comparaison de la représentation du repreneur avec celle du cédant pour contribuer à réduire le risque de faux pas.* », Thèse de doctorat. Université de Bordeaux.
- Mignon S. (2009). « La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, no 192, p. 73 – 89
- Mignon S. (2000). « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 169-196.
- Minichilli A., Nordqvist M., Corbetta G. (2014). « CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. », *Journal of Management Studies*, vol. 51, no 7, p. 1153-1179.
- Murakami Y., Katsuyuki K., Deschamps B. (2012). « Pérennité et transmission des PME japonaises : les leçons du modèle Français », *Entreprendre & Innover*, Vol. 2, no14, p. 74-85
- Mouline J.P. (2000). « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée. », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, no 1, p. 197-222.
- Nordqvist M., Wennberg K., Hellerstedt K. (2013). « An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. », *Small Business Economics*, vol. 40, no 4, p. 1087-1122.
- OBSERVATOIRE CNCFA EPSILON de la Transmission de PME (2014), *Baromètre de la transmission de PME en France*, Cinquième édition – novembre.
- OSEO BDPME (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises ; l'expérience d'OSEO BDPME*, étude n°6203.02, juin 2005.
- Picard C., Thévenard-Puthod C. (2004). « La reprise de l'entreprise artisanale: spécificités du processus et conditions de sa réussite. », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 17, no 2, p. 93-121.
- Royer S., Simons R., Boyd B. (2008). "Promoting family: A contingency model of family business succession.", *Family Business Review*, vol. 21, no 1, p. 15-30.
- Rosanvallon P. (1976). « *L'Âge de l'autogestion.* », Paris, Seuil.
- Scholes M.L., Wright M., Westhead P. (2007). "Information sharing, price negotiation and management buy-outs of private family-owned firms.", *Small Business Economics*, vol. 29, no 3, p. 329-349.
- Sharma P., Chrisman J.J., Pablo A.L., Chua J.H. (2001). "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model.", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, no 3, p. 17–35.
- St-Cyr L., Richer F. (2005). « La planification du processus de transmission dans les PME québécoises. », *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 18, no 3-4, p. 51-71.

- Thévenard-Puthod C. (2009). « Transmission d'entreprises : pour une plus grande attention portée aux repreneurs externes et aux phases aval du processus », in Pras B. (coord) *Management : tensions d'aujourd'hui*, Chapitre 9, Vuibert, Paris, p. 93-104.
- Thévenard-Puthod C. (2014), « Formation et difficultés de fonctionnement des équipes successorales : une analyse fondée sur deux études de cas exploratoires et longitudinales », *Management International*, vol. 18, no 4, p. 131-150.
- Thévenard-Puthod C., Picard C., 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*, vol. 18, no 4, p. 80-96.
- Timmons J. (1979). "Careful self-analysis and team assessment can aid entrepreneurs.", *Harvard Business Review*, vol. 57, no 6, p.189-196.
- Uzzi B. (1997). "Towards a network perspective on organizational decline.", *International journal of sociology and social policy*, vol. 17, no 7-8, p. 111-155.
- Vatteville E. (1994). « Le risque successoral », *Revue française de gestion*, n° 98, mars-mai, p. 18-27.
- Van Teeffelen L., Uhlaner L. (2010). « Strategic renewal after ownership transfers in SMEs: do successors' actions pay off ?", *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, vol. 2, no 3-4, p. 347-365.
- Venter E., Boshoff C., Maas G. (2005). "The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses.", *Family Business Review*, vol. 18, no 4, p. 283-303.
- Wasserman N. (2003). "Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success.", *Organization Science*, vol. 14, no 2, p. 149-172.
- Wenneberg K., Wiklund J., Detienne D.R. (2010). "Reconceptualizing entrepreneurial exit : Divergent exit routes and their drivers.", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, no 4, p. 361-375.
- West G.P. (2007). "Collective cognition: When entrepreneurial teams, not individuals, make decisions.", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, no 1, p. 77-102.
- Wiklund J., Nordqvist M., Hellerstedt K. (2013). "Internal versus external ownership transition in family firms: An embeddedness perspective.", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, no 6, p. 1319-1340.
- Zellweger T., Sieger P., Halter F. (2011). "Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background.", *Journal of Business Venturing*, vol. 26, no 5, p. 521-536.