

# **L'accompagnement des équipes de repreneurs salariés en SCOP : une approche multidimensionnelle**

**Favre, Cédric**

**Université Savoie Mont-Blanc – Laboratoire IREGE**

[cedric.favre@univ-smb.fr](mailto:cedric.favre@univ-smb.fr)

## **Résumé**

La reprise d'entreprise par les salariés en SCOP se pose comme une sérieuse alternative aux autres modes de transferts d'entreprises, en particulier pour pallier aux nombreux départs en retraite d'une population de dirigeants vieillissante. Tout comme les créations *ex nihilo*, l'accompagnement des équipes de reprise en SCOP favorise la réussite du projet. Toutefois, si la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial et repreneuriale est abondante, peu de travaux s'intéressent à l'accompagnement des équipes de reprise en SCOP. Cet article vise donc à mettre en lumière les modes d'accompagnement inédits adoptés par les délégués de l'URSCOP durant les étapes du processus de reprise. A l'appui de 6 études de cas et 34 entretiens semi-directifs, nous faisons ressortir l'omniprésence du mode d'accompagnement « enseignant » (parfois mal adapté) des délégués de l'URSCOP et surtout la quasi-absence d'accompagnement à la constitution des ERSCOP.

**Mots-clés :** Reprise d'entreprise, SCOP, postures d'accompagnement, registres d'accompagnement, formes d'accompagnement

## INTRODUCTION

Si la littérature scientifique s'est souvent intéressée à l'intérêt de l'accompagnement des entrepreneurs individuels (Gartner, Starr et Bhat, 1999; Sammut, 2003; Audet et Couteret, 2005; Jaouen, Loup et sammut, 2006; Jaouen, 2022) ou des repreneurs isolés (Deschamps, Fatien et Geindre, 2010; St-Jean, 2012; Thevenard-Puthod, Picard et Chollet, 2014; Deschamps et Lamarque, 2020), à notre connaissance seuls quelques travaux ont survolé l'accompagnement des équipes de reprise (Cadieux, 2007; Deschamps, 2015). Pourtant, cette forme de reprise spécifique (reprise en équipe) peut être vue comme une solution aux problèmes de continuité des entreprises, à la fois sources d'inquiétudes de la plupart des pays développés (Murakami, Kamei et Deschamps, 2012; Thevenard-Puthod, 2014; Deschamps, Missonier, Thévenard-Puthod, Robic et Barbelivien, 2020) et à la fois empreint d'enjeux sociaux très forts, particulièrement en France (Dombre-Coste, 2015; Nougéin et Vaspert, 2017). L'État français en a pris la mesure en légiférant (loi n°2015-990 du 6 août 2015 ; évolution de la loi dite Hamon du 31 juillet 2014) sur la RES (reprise d'entreprise par les salariés), allant jusqu'à octroyer des avantages fiscaux (Garcia et Beltramini, 2014) conséquents pour la RES en SCOP (Société Coopérative et participative). Paradoxalement, peu de chercheurs se sont intéressés à l'accompagnement des ERSCOP (équipes de reprise en SCOP) (Barbot-Grizzo, 2013; Grégoire et Delalieux, 2015; Barbot-Grizzo, 2019), pourtant considéré comme un atout positif pour mener au succès de la reprise (Huntzinger et Jolivet, 2010). De plus, les nombreux travaux relevés sur l'écosystème de l'accompagnement (Pierre et Burret, 2014; Theodoraki et Messeghem, 2015; Messeghem, Sammut, Chabaud, Carrier et Thurik, 2020) ne mentionnent pas, à notre connaissance, la structure associative URSCOP (Union Régionale des SCOP) alors même qu'elle propose, à l'intérieur de ses nombreux services aux entrepreneurs, l'accompagnement des projets de reprise d'entreprise par les salariés.

Du côté de littérature sur l'accompagnement, la communauté scientifique a souvent appréhendée ses études de manière taxonomique en considérant indépendamment les postures d'accompagnement (Bornard, Frugier, Michel et Toutain, 2019), les registres d'accompagnement (Deschamps et al., 2010) et les formes d'accompagnement (McGregor et Tweed, 2002; Jaouen et al., 2006; St-Jean, 2012; Thevenard-Puthod et al., 2014). Si les postures indiquent le type de relation accompagné/accompagnant, les registres d'accompagnement donnent l'intention de l'accompagnant (imposer ou proposer) et les formes d'accompagnement sont fonctions des situations rencontrées et des besoins des accompagnés. En les associant de manière inédite pour faire émerger **des modes d'accompagnement**, nous comblons un gap dans la littérature en considérant l'accompagnement entrepreneurial de manière multidimensionnelle, par la mise en œuvre d'une nouvelle grille de lecture. À l'appui des travaux de Paul (2004), de la littérature sur l'accompagnement de l'entrepreneur/repreneur isolé et des quelques travaux issus des fratries, nous proposons d'étudier la manière dont les délégués de l'URSCOP accompagnent les ERSCOP tout au long du processus de reprise<sup>1</sup>, et plus précisément nous cherchons à savoir dans quels modes d'accompagnement s'inscrivent les délégués de l'URSCOP à l'intérieur de chaque étape de la reprise. Ce travail nous permet de mettre en lumière les modes d'accompagnement (**parfois inadaptés**) utilisés par les délégués de l'URSCOP lors des différentes étapes du processus, et surtout de pointer **l'absence d'accompagnement** à la constitution des ERSCOP, pourtant considéré comme un point critique de la réussite de la RES en SCOP.

La première partie de ce papier est dédiée à la construction de notre cadre d'analyse développé à partir de la littérature sur les étapes du processus de reprises en SCOP, ainsi que sur les modes d'accompagnement endossés par les délégués de l'URSCOP. La seconde partie présente notre méthodologie de recherche axée sur une approche qualitative multi causale exploratoire

---

<sup>1</sup> Entendu ici comme la succession d'étapes menant à la transformation juridique en SCOP

composée de 6 études de cas de reprises en SCOP (4 succès et 2 réussites) et 34 entretiens semi-directifs de membres d'ERSCOP. Dans la troisième partie, nos résultats font ressortir les modes d'accompagnement adoptés par les délégués de l'URSCOP lors des différentes étapes du processus de reprise. Enfin, dans la dernière partie, la discussion met en avant l'hyper présence du mode d'accompagnement « enseignant » des délégués de l'URSCOP dans toutes les étapes de la reprise et la quasi-absence d'accompagnement dans l'étape de constitution de l'ERSCOP.

## **1. L'ACCOMPAGNEMENT DES ÉQUIPES DE REPRISE D'ENTREPRISE EN SCOP DANS LA LITTÉRATURE**

Avant de pouvoir reprendre leur entreprise, les salariés repreneurs vont devoir passer avec succès une multitude d'étapes parfois délicates. S'ils peuvent mettre en avant bon nombre de qualités, il est rare que les futurs repreneurs soient rompus au processus de la reprise et affichent toutes les compétences nécessaires à la réussite du projet de reprise. Il devient alors essentiel de se faire accompagner, particulièrement quand il s'agit d'une RES en SCOP.

### **1.1 UNE APPROCHE DÉLICATE ET SIMULTANÉE DE LA PRÉPARATION DU PROJET DE REPRISE ET DE LA CONSTITUTION DE L'ERSCOP**

Reprendre une entreprise nécessite une analyse financière poussée dans un délai de préparation suffisamment long pour permettre aux repreneurs de préparer leur offre. Les salariés repreneurs doivent **réunir les informations nécessaires** pour s'assurer de la profitabilité future de l'entreprise et de sa viabilité économique (Ben-Ner et Jun, 1996; Mittoo, Ng et Yan, 2020). Mais pour envisager de reprendre, encore faut-il en avoir été informé. En France, le législateur impose aux dirigeants de prévenir les salariés des possibilités de cession de l'entreprise (au moins une fois tous les trois ans pour les entreprises de moins de 250 personnes et au moins deux mois avant la vente de l'entreprise pour celles de moins de 50 salariés). Mais les informations fournies sont souvent parcellaires et transmises trop tardivement pour laisser le

temps aux repreneurs potentiels de préparer efficacement le projet de reprise. Les cédants restent également réticents à divulguer des informations stratégiques ou sensibles aux salariés, en particulier les comptes détaillés de l'entreprise ou la rémunération des dirigeants (Bah, 2012; Barbot-Grizzo, 2013; Barbot-Grizzo, Huntzinger et Jolivet, 2013). Toutefois, une partie des salariés – les cadres en particuliers – ont un accès simplifié aux informations stratégiques de l'entreprise (Arena, Dewally et Peck, 2020) par rapport aux employés de la production par exemple (Ahrens, Oehmichen et Wolff, 2018).

Les salariés doivent ensuite **convaincre le cédant** de leur céder l'entreprise (Picard et Thévenard-Puthod, 2006; Bah, 2012; Barbot-Grizzo, 2013; Barbot-Grizzo et al., 2013). Comme les dirigeants de PME sont souvent soucieux de la pérennité de leur entreprise (Cabrera-Suárez, De Saá-Perez et García-Almeida, 2001; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004; DeTienne, 2010; Scholes, Wright, Westhead et Bruining, 2010; Favre-Bonté et Thévenard-Puthod, 2013), ils sont en général plus enclins à transférer leur entreprise à des personnes connues qu'à des étrangers (Jacques-Jouvenot et Schepens, 2007; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Par ailleurs, les employés de longue date peuvent être considérés comme des successeurs fiables. Toutefois, et même si les salariés seraient mieux considérés que d'autres repreneurs, le cédant ne fera pas cadeau de son entreprise. Les deux parties vont donc devoir **se mettre d'accord sur le prix** de vente. Or les cédants ont naturellement tendance à surévaluer leur entreprise (*Observatoire de La Transmission de PME- Epsilon-Research*, 2019). Il est difficile d'évaluer objectivement un bien cher qui représente l'accumulation de plusieurs années d'efforts, de succès, d'échecs et de capitaux investis (Astrachan et Jaskiewicz, 2008). Certains cédants peuvent aussi être réticents à un transfert de leur entreprise, non pas aux salariés, mais en raison du format spécifique SCOP, par méconnaissance ou par a priori négatifs sur cette forme de reprise (Grégoire et Delalieux, 2015). Les conseillers du cédant, souvent moins à l'aise avec un statut SCOP peu fréquent et méconnu, peuvent également jouer les trouble-fête dans le

processus en incitant le cédant à la prudence, à repenser son projet de transfert pour maximiser ses gains (Dubouloz, Favre et Thévenard-Puthod, 2021).

Si toutefois les salariés repreneurs passent ces premières étapes, ils vont devoir ensuite **réunir les ressources financières** nécessaires à l'opération. Sauf à être dans des fonctions d'encadrement rémunérateurs, le niveau de leur épargne personnelle pour constituer les apports financiers (souvent conséquents) n'est pas suffisant pour financer leur projet (BDPME, 2005; Barbot-Grizzo, 2013; Garcia et Beltramini, 2014; Thevenard-Puthod et al., 2014; Murphy, McCarthy et Carroll, 2017). Ils doivent donc être en mesure de convaincre les banques (Thévenard-Puthod et Favre, 2021). Or, là encore, certains chercheurs montrent que les banques commerciales peuvent être méfiantes face à des projets de RES, *a fortiori* en SCOP, qu'elles connaissent moins bien et pour lesquels il est plus difficile d'évaluer la viabilité à l'aune des critères traditionnels de rentabilité à court terme (Grégoire et Delalieux, 2015).

Avant de finaliser la reprise, les repreneurs doivent respecter un formalisme juridique. S'ils ont pu convaincre le cédant de reprendre l'entreprise, ils doivent officialiser leur démarche et surtout retranscrire tous les points d'accords à l'intérieur d'une **lettre d'intention d'achat**. Ce document juridique, signé des deux parties, est nécessaire pour sécuriser cédants et repreneurs. Une fois les signatures apposées, ce document sera transformé en **protocole de cession de parts** (s'il s'agit d'une acquisition des titres de la société) ou en **compromis de vente** (s'il s'agit de l'achat du fonds de commerce). Dans le même temps, les salariés repreneurs vont formaliser les futurs **statuts juridiques** de l'entreprise en opérant les choix statutaires spécifiques au statut de SCOP (e.g. La clé de répartition des encours net de gestion, l'obligation de devenir associé, les engagements de souscription). La dernière étape consiste à **transformer juridiquement** l'entreprise reprise en SCOP avec le concours du cédant. En effet, la transformation officielle se fait en amont du transfert de propriété ; la SCOP rachetant elle-même ses propres parts au cédant.

L'enjeu pour l'ERSCOP est donc de se stabiliser suffisamment tôt pour réaliser l'ensemble de ces tâches et ne pas mettre à mal le projet repreneurial. Or, la littérature qui s'intéresse à la création d'entreprises nouvelles indique que les premiers pas des équipes entrepreneuriales peuvent être chaotiques. On constate en effet régulièrement au sein de ces équipes la présence d'objectifs contradictoires, d'attitudes envers le travail et de valeurs différentes (Francis et Sandberg, 2000; Discua Cruz, Howorth et Hamilton, 2013), voire d'incompatibilités de personnalités (Ucbasaran, Westhead et Wright, 2003; West III, 2007) qui sont autant de sources potentielles de conflits pouvant mettre à mal le bon fonctionnement de ces équipes. Les quelques travaux portant sur les équipes de reprise dans les successions familiales montrent ainsi que la complexité du processus augmente considérablement lorsqu'une fratrie est impliquée (Aronoff, Astrachan, Mendoza et Ward, 1997) au lieu d'un successeur unique. On constate notamment une possible confusion quant à la personne qui assume l'autorité (Cater et Justis, 2010) et des conflits interpersonnels récurrents entre les successeurs. Le leadership partagé peut aussi susciter des désaccords sur les choix stratégiques (Aronoff et al., 1997; Lambrecht, 2005; Cisneros et Deschamps, 2015), ce qui accroît le temps nécessaire à la prise de décisions (Cater et Justis, 2010). Au sein des équipes de repreneurs hybrides (composées d'enfants du cédant et de salariés), dans lesquels les liens entre les membres de l'équipe peuvent être plus faibles, la présence de nombreux conflits peut même se traduire par l'éclatement de l'équipe avant la reprise effective de l'entreprise (Thevenard-Puthod, 2020).

L'ensemble des tâches à réaliser et les difficultés qui sont liées nécessitent, au-delà des nombreuses compétences individuelles, une forte expérience dans les domaines de la gestion. Si les ERSCOP ne sont pas armées pour faire face à l'ensemble des tâches, outre le fait d'assumer au quotidien leur fonction de salariés, il est peu probable que le projet de reprise puisse être mené à son terme. Si à cela s'ajoute **la pression du temps** qui, lors d'une reprise

d'entreprise en difficulté n'est que de 2 à 3 mois, il devient alors nécessaire de se faire accompagner pour maximiser les chances de réussite du projet de reprise.

## **1.2 L'ACCOMPAGNEMENT PROTÉIFORME ET POLYMORPHE DES ERSCOP**

Comme nous l'avons vu précédemment, les tâches à réaliser sont nombreuses et font appel à des compétences techniques très spécifiques. Or, les ERSCOP disposent rarement de l'ensemble des capacités requises. Se faire accompagner par des professionnels devient alors vital pour mener à bien le projet de reprise. Mais les sensibilités et les caractéristiques des ERSCOP restent singulières les unes par rapport aux autres, et les contextes de reprise peuvent être variés. L'accompagnement doit tenir compte de ces spécificités et être adapté aux situations multiples (Chabaud, Messeghem et Sammut, 2010; Deschamps et Lamarque, 2020). Pour ce faire, il existe une large quantité de structures d'accompagnement qui peuvent aider les porteurs de projets dans la réussite de la reprise de l'entreprise.

### **1.2.1 Des équipes repreneuriales en déficit d'accompagnement**

Depuis les 80/90, le développement de l'entrepreneuriat, appuyé par les politiques publiques de soutien à la création d'entreprise, a favorisé l'émergence d'une multitude d'acteurs, de structures et d'associations d'accompagnement (Fabbri et Charue-Duboc, 2013; Messeghem et al., 2013; Pierre et Burret, 2014; Messeghem, Sammut, Temri et St-Jean, 2020) essentiellement à destination des entrepreneurs solos. Cette myriade d'offre d'accompagnement peut être scindée en deux sous-ensembles. Tout d'abord, les structures d'accompagnement qui offrent une présence physique. Souvent évoquées sous le terme « *incubateurs* » dans les travaux anglo-saxon (Chabaud et al., 2010; Messeghem et al., 2013), la communauté des chercheurs, en France, préfère préciser des formes plus spécifiques à l'intérieur d'un écosystème d'accompagnement (Pierre et Burret, 2014; Theodoraki et Messeghem, 2015). Toutefois, que ce soit les incubateurs, les pépinières d'entreprises, les couveuses ou autres espaces collaboratifs, ces structures proposent toutes aux entrepreneurs solos un lieu physique d'activité

en commun, une multitude de ressources partagées (Salle de réunion, wifi, photocopieur...) et des actions de conseils et de formations (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2010; Fabbri et Charue-Duboc, 2013; Richomme-Huet et d'Andria, 2013). Elles affichent toutes l'ambition de soutenir des projets entrepreneuriaux en proposant des environnements propices au développement de l'état d'esprit entrepreneurial. Pour cela, elles facilitent l'accès aux ressources utiles et favorisent les interactions entre entrepreneurs solos (Bakkali et al., 2010; Fabbri et Charue-Duboc, 2013; Richomme-Huet et d'Andria, 2013). Il est à noter toutefois que certaines structures d'accompagnement peuvent aller plus loin dans l'accompagnement des entrepreneurs solos. C'est le cas des coopératives d'activité et d'emploi (CAE), souvent assimilées aux incubateurs, qui offrent une mutualisation des fonctions de gestion, proposent aux porteurs de projets de devenir entrepreneur-salarié (Allard, Amans, Bravo-Bouyssy et Loup, 2013), voire associés de la CAE. Les structures d'accompagnement peuvent être, soit spécialisées dans un domaine spécifique (e.g. high tech, métiers du bâtiment, consultants...), soit généralistes (Bakkali et al., 2010; Fabbri et Charue-Duboc, 2013).

Tous ces « *incubateurs* » ont la particularité de mettre à disposition leurs compétences et ressources à destination des entrepreneurs solos. Les repreneurs d'entreprises seront alors plutôt accompagnés par les réseaux d'accompagnement, deuxième sous-ensemble identifié. Même s'ils proposent des programmes à destination des entrepreneurs solos, ils sont aussi en capacité de pouvoir accompagner les repreneurs d'entreprises (Messeghem et al., 2013). Que ce soit à travers l'action des chambres consulaires, ou par l'intermédiaire d'associations, fondations ou réseaux professionnels, ces identités juridiques accompagnent les repreneurs tout au long du projet, voire même dans la période post création/reprise (Messeghem et al., 2013; Richomme-Huet et d'Andria, 2013; Thevenard-Puthod et al., 2014). Se différenciant des autres structures d'accompagnement par l'absence d'espace de travail collectif et de mises à dispositions de ressources partagées, elles peuvent soit être destinées à tout public, soit afficher des orientations

spécifiques (Richomme-Huet et d'Andria, 2013). Elles peuvent aussi émerger lorsqu'une partie de la communauté des entrepreneurs ne trouvent pas satisfaction dans l'écosystème d'accompagnement. C'est notamment le cas des « *Mampreneurs* », communauté féminine qui s'identifie à la fois comme « maman » et femmes d'affaires, et dont les besoins spécifiques liés à la maternité les ont incitées à se structurer autour de problématiques communes (Richomme-Huet et d'Andria, 2013). Le réseau des SCOP s'est aussi constitué autour de très fortes spécificités. Que ce soit les aspects juridiques, financiers, de gouvernance ou encore de démocratie, les entrepreneurs qui décident de se lancer dans un projet entrepreneurial ou repreneurial à l'intérieur du statut SCOP doivent faire face à de nombreuses particularités que peu d'accompagnants peuvent traiter, hormis au sein du réseau des SCOP.

### **1.2.2 L'Union Régionale des SCOP (URSCOP) comme spécialiste incontournable de l'accompagnement des ERSCOP**

Le réseau des SCOP a pour vocation l'accompagnement des créations, transmissions et transformations de sociétés sous la forme de SCOP ou Sociétés Coopératives d'Intérêts Collectifs (SCIC) en proposant des services complets aux chefs et futurs chefs d'entreprises. Au sein de ce réseau, les 12 URSCOP régionales ont pour objectif de fédérer le réseau des entrepreneurs coopératifs, de développer les entreprises coopératives et les emplois sur leurs territoires, d'accompagner le développement des sociétés adhérentes et de favoriser l'échange et la communication entre leurs membres. Elles assurent à la fois des missions collectives pour le mouvement coopératif (représentation et communication, promotion de la formule coopérative, animation du réseau) et à la fois des missions d'accompagnement et d'appuis aux ERSCOP lors du processus de reprise (Barbot-Grizzo, 2013). L'URSCOP intervient sur des sujets stratégique, économique, financier, juridique, coopératif et organisationnel. Une partie des collaborateurs œuvrant au sein de l'URSCOP (appelés délégués) sont des spécialistes de la création et de la reprise en SCOP.

Ce sont ces délégués qui vont devoir identifier précisément les besoins des accompagnés puis choisir la **forme** et le **registre** d'accompagnement les mieux adaptés, en adoptant (voire alternant) une posture **d'expert** et/ou de **facilitateur**.

### **1.2.3 Les registres d'accompagnement**

Le délégué de l'URSCOP va pouvoir exercer à l'intérieur de ces trois registres, parfois en amenant les membres de l'ERSCOP à réfléchir à leurs propres solutions, parfois en leur imposant, parfois en les sécurisant. Ces 3 registres, identifiés dans la littérature de Paul (2004) sont largement adoptés par la communauté des chercheurs en entrepreneuriat dans leurs travaux (Deschamps et al., 2010; Jouini, Paris et Bureau, 2010).

**Conduire** : Littéralement, le terme conduire renvoie à l'accompagnement de quelqu'un vers quelque chose. Le dictionnaire Larousse propose plusieurs sens au terme « conduire ». Que ce soit « Mener quelqu'un vers un lieu déterminé », « Amener, entraîner quelqu'un vers tel ou tel état... » ou encore « guider le chemin de quelqu'un », la conduite induit une notion d'assistance, d'aide d'une personne à une autre personne. Mais « conduire » implique aussi de prendre la tête, d'être devant, de prendre la direction des opérations (Paul, 2004). Il s'agit donc clairement d'un registre d'accompagnement qui met en lumière un délégué de l'URSCOP qui, grâce à ses compétences et connaissances, propose d'une manière autoritaire, un chemin, une voie que doit suivre l'ERSCOP. Cette relation unidirectionnelle n'est pas sans rappeler le rapport sachant/apprenant qui se retrouve dans les actions de formation et d'initiation (Deschamps et al., 2010; Jouini et al., 2010). Ce registre d'accompagnement, souvent présent chez les experts, a donc une vocation pédagogique qui favorise le transfert de savoir-faire et de connaissances.

**Guider** : Ce registre comporte des similitudes avec celui de « conduire ». Il s'agit d'accompagner, d'aider quelqu'un en montrant le chemin. Mais l'intention du délégué de l'URSCOP est toute autre. En effet, l'autorité constatée (notamment chez les experts) dans le

registre « conduire » disparaît au profit d'une relation beaucoup plus horizontale. Il n'est plus question ici d'imposer mais de proposer des orientations, montrer la multitude de chemins disponibles (Paul, 2004). Le délégué de l'URSCOP va alors, à travers le dialogue, faire cheminer l'ERSCOP afin que ce dernier puisse, de manière éclairée, prendre ses décisions de manière volontaire (Paul, 2004; Jouini et al., 2010). On peut donc légitimement penser que le délégué de l'URSCOP s'inscrit dans la posture d'accompagnement « facilitateur » pour aider l'ERSCOP dans les choix qui s'offrent à elle.

**Escorter** : Ce registre renvoie à l'image du parent aimant qui protège ses enfants. Il se tient à ses côtés pour le soutenir face à des situations de danger. Le délégué de l'URSCOP positionné dans ce registre va alors prendre l'ERSCOP sous son aile pour la soutenir dans l'adversité et ainsi l'aider à faire face à des situations difficiles (Paul, 2004). Il peut alors s'impliquer fortement, quitte à assumer une part importante de risque. Par exemple, en l'intronisant dans son cercle relationnel pour favoriser son intégration dans la sphère professionnelle et lui apporter rapidement reconnaissance et légitimité (Deschamps et al., 2010) au risque de mettre sa crédibilité en danger.

#### **1.2.4 Les formes d'accompagnement**

La littérature fait ressortir une multitude de formes d'accompagnement (Paul, 2004; Fredy-Planchot, 2007; Bayad, Gallais, Marlin et Schmitt, 2010; Jouini et al., 2010; Deschamps et Lamarque, 2020; St-Jean et Tremblay, 2020) qui peuvent être ventilées à l'intérieur de deux postures particulières : « expert » et « facilitateur ». Certaines formes d'accompagnement (mentorat, tutorat, compagnonnage) sont endossées par des pairs et considérées comme une courroie de transmission entre générations, où le rôle d'apprenant est mis en avant dans une relation dissymétrique forte. D'autres formes d'accompagnement (consulting, counseling, coaching, intermédiation) relèvent plus souvent des structures d'accompagnement et sont scindées en deux catégories : les experts (e.g. experts-comptables, notaires, avocats), souvent

incontournables, qui amènent des compétences techniques spécifiques (Deschamps et Lamarque, 2020) et les facilitateurs dont l'objectif principal est d'amener l'ERSCOP à résoudre leurs difficultés par leurs propres moyens (Bayad et al., 2010). Ces différentes formes d'accompagnement ne sont pas concurrentes les unes des autres mais répondent différemment aux besoins spécifiques et aux particularités des ERSCOP. Elles peuvent même être complémentaires dans des situations qui nécessitent à la fois des expertises fortes et à la fois une prise de recul pour prendre des décisions éclairées.

- Des accompagnements entre pairs

Même si ces types d'accompagnements ne sont pas pratiqués par l'URSCOP, il nous a paru indispensable de les mentionner dans notre travail. Le mentoring, tutorat, compagnonnage sont des formes d'accompagnement qui ont en commun l'accompagnement entre pairs. Ils assurent un lien de transmission entre ancienne et nouvelle génération d'un même environnement et présentant le plus souvent des relations dissymétriques (maître/disciple ; expert/novice ; enseignant/élève...Paul, 2004). Le mentorat fait une référence plutôt à la spiritualité et l'image du maître (Paul, 2004) où la pratique est vue comme le moyen de transmettre connaissances et savoir-faire (Jaouen et al., 2006; Thevenard-Puthod, 2014). Il y a une recherche de soutien et de conseils auprès d'autres entrepreneurs (McGregor et Tweed, 2002) pour éviter de répéter des erreurs potentiellement dévastatrices (St-Jean et Mathieu, 2018). Au final, les interactions avec le mentor favorisent la clairvoyance et rassurent le mentoré (St-Jean et Tremblay, 2020). Le tutorat amène plus une notion d'entraide à l'intérieur des entreprises où les nouveaux salariés sont aidés à s'insérer (Paul, 2004) et où l'accompagnement peut être très directif (Cadieux, 2007). Le compagnonnage quant à lui transpire cette notion forte de solidarité (Fredy-Planchot, 2007), d'un passage de compétences transgénérationnelles (Paul, 2004) au sein d'organisations qui ont vocation à favoriser le transfert de savoirs (Fredy-Planchot, 2007).

- Des rôles souvent endossés par des personnes ou structures externes à l'entreprise
  - o Le coaching

Considéré comme un accompagnement partenarial (Paul, 2004; Bayad et al., 2010), le coaching vise à améliorer les performances de l'ERSCOP, en particulier ses capacités entrepreneuriales (Paul, 2004; Deschamps et al., 2010; Jaouen, 2022) qui se situent bien au-delà de simples considérations techniques. En effet, les entrepreneurs sont généralement attendus sur des registres beaucoup plus métaphysiques comme le développement de la vision et des valeurs de l'entreprise, ou encore le leadership (Jaouen, 2022). Installé dans une relation symétrique (i.e. une relation basée sur la confiance, dans une communication d'égal à égal), le coaching va pousser à la connexion avec soi-même pour amener du sens dans les prises de décisions (Bayad et al., 2010; Jaouen, 2022). En permettant de prendre du recul et en s'appropriant vécu professionnel, voire personnel, les ERSCOP vont pouvoir échafauder leurs propres solutions, notamment grâce à une meilleure compréhension de leurs besoins (Paul, 2004; Bayad et al., 2010; Deschamps et al., 2010; Bornard et al., 2019). Sans être un spécialiste des problèmes rencontrés (Jaouen, 2022), le coach présente de riches expériences passées, des qualités humaines fortes (empathie, écoute, observation) et des capacités relationnelles, émotionnelles et stratégiques (Bayad et al., 2010; Cisneros et Deschamps, 2014; Jaouen, 2022). Le délégué de l'URSCOP, inscrit dans la posture d'accompagnement « facilitateur » (Chrisman et McMullan, 2004; Paul, 2004) et intervenant dans le registre « guider », peut permettre une remise en cause des croyances, valeurs et système de représentation, et ainsi atténuer, dans le cadre de la RES en SCOP, le syndrome salarié avant tout (Dubouloz et al., 2021).

- o Le counseling

À l'image du coaching, le counseling est un mode d'accompagnement qui permet à l'ERSCOP de se connecter à elle-même pour mieux comprendre son fonctionnement, avec l'objectif de trouver ses propres solutions aux difficultés rencontrées (Sammur, 2008; Drucker-Godard,

2013). Embarqué dans une relation authentique et empathique, en s'appuyant sur les ressources propres de l'ERSCOP (Paul, 2004; Deschamps et al., 2010), le conseiller va se positionner dans la posture d'accompagnement « facilitateur » pour assister l'ERSCOP dans ses prises de décisions (Deschamps et al., 2010). Si le coaching est plutôt du registre « guider », le counseling, qui amène un appui psychologique dans des situations difficiles et de soutien dans les prises de décisions délicates (Deschamps et al., 2010; Pezet et Le Roux, 2012), se positionne dans le registre « escorter ». Basée sur la relation et non sur le problème, l'ERSCOP est poussée à mettre en place ses propres choix afin de passer d'une posture statique à une posture dynamique (Paul, 2004; Drucker-Godard, 2013).

- L'intermédiation

L'intermédiation, associée à la posture « facilitateur », est bien plus qu'une simple fonction de mise en relation de personnes entre elles. Les intermédiaires, considérés comme tiers-externe, peuvent endosser différents rôles. Tout d'abord, « l'intermédiaire collecteur », dans le registre « escorter » et « conduire », peut, tour à tour, apporter son soutien, protéger l'ERSCOP dans une relation dyadique compliquée ou la diriger dans ses prises de décisions, en lui mettant à disposition son réseau d'experts (Howells, 2006; Aquilani, Abbate et Codini, 2017; Deschamps et Lamarque, 2020; Burkhardt-Bourgeois et Cohen, 2022). Ensuite, « l'intermédiaire médiateur », inscrit dans le registre « guider », jouera un rôle d'interface entre deux ou plusieurs personnes. Dans des situations conflictuelles, grâce à leurs compétences de négociateurs, ils peuvent apporter leur concours pour désamorcer des situations parfois explosives, empreintes de charges émotionnelles fortes, liées à des enjeux économiques importants (Paul, 2004; Howells, 2006; Deschamps et Lamarque, 2020). Enfin, « l'intermédiaire connecteur », qui œuvre dans le registre « **guider** », travail en profondeur sur la relation qu'il contribue à faire naître entre des partenaires potentiels. En mettant à disposition un réseau choisi et spécifique,

il favorise la construction de relations entre acteurs, basée sur la collaboration et la confiance (Aquilani et al., 2017).

- Le consulting

Cette forme d'accompagnement, inscrite dans le registre « conduire », fait appel à des compétences techniques pour apporter une solution clé en main à un problème spécifique et ponctuel, qu'il soit opérationnel ou technique (Bayad et al., 2010). Les connaissances mobilisées n'ont pas vocation à être transférées, même si le travail fourni par le délégué de l'URSCOP va contribuer à l'augmentation des savoirs de l'ERSCOP (Bayad et al., 2010). Inscrit dans la posture « expert », il apporte son aide, son expertise technique et donne simplement son avis, de manière souvent directive, dans la construction du projet de l'ERSCOP (Chrisman et McMullan, 2004; Deschamps et Lamarque, 2020). Elle sera par ailleurs seule à assurer la prise de décisions à l'aide du diagnostic effectué, mais sans lequel l'ERSCOP n'aurait pu faire de choix éclairés faute de compétences spécifiques (Paul, 2004; Deschamps et Lamarque, 2020). Dans cette situation, et considérant que les délégués de l'URSCOP apportent une forme de réconfort à l'ERSCOP dans ses prises de décisions, ils changent de registre pour s'inscrire dans celui de « escorter ».

### **1.2.5 Une approche multidimensionnelle des modes d'accompagnement**

À l'intérieur des deux postures « expert » et « facilitateur », les délégués de l'URSCOP vont associer des registres et des formes d'accompagnement pour donner naissance à plusieurs modes d'accompagnement qui seront adoptés en fonction des différentes situations rencontrées durant les étapes du processus de reprise (cf. tableau 1). Ils adaptent alors leurs pratiques pour passer d'un mode industriel à un mode artisanal (Bornard et al., 2019).

Si les postures d'accompagnement orientent sur le type de relation entre les délégués de l'URSCOP et les membres de l'ERSCOP, les registres d'accompagnement donne l'intention dans lequel se place les délégués de l'URSCOP portant leurs choix en fonction d'une évaluation

multifactorielles (e.g. le niveau de maturité des ERSCOP, leur niveau d'autonomie, le contexte de la reprise, le temps disponible). Quant à la forme d'accompagnement, elle s'adapte aux besoins exprimés par les membres des ERSCOP. Dans le cas d'un besoin technique spécifique, Les délégués de l'URSCOP adopteront la forme d'accompagnement « consulting » alors que la construction de la cohésion d'équipe autour du projet de l'entreprise nécessitera d'adopter la forme « coaching ».

**Tableau 1 – Les modes d'accompagnement des ERSCOP**

<b>Postures</b>	<b>Registres</b>	<b>Formes</b>	<b>Modes d'accompagnement</b>	<b>Exemples de situations rencontrées</b>
<b>Expert</b>	Conduire	Consulting	Enseignant - Expertise - Autorité	Structuration du dossier de reprise
<b>Facilitateur</b>	Guider	Intermédiation-médiateur	Démineur - Négociation - Interface	Atténuation des divergences cédant / repreneurs
		Intermédiation-connecteur	Liant passif - Ouverture du réseau - Mise en relation effacée	Mise en relation avec un réseau d'experts
		Coaching	Révéléateur - Approche maïeutique - Approche réflexive	Accouchement de solutions
	Escorter	Counseling	Psychologue - Aide psychologique - Soutien dans les décisions difficiles	Soutien dans les difficultés
		Intermédiation-collecteur	Protecteur - Ouverture du réseau - Mise en risque	Exposition médiatique
	Conduire	Intermédiation-collecteur	Liant directif - Ouverture du réseau - Mise en relation dirigée et active	Choix imposé d'un expert tiré du réseau

Pour répondre aux besoins des ERSCOP, les délégués de l'URSCOP vont engager leurs compétences et connaissances techniques pour proposer des axes d'améliorations et des pistes de réflexions, offrant une multitude de possibilités (Paul, 2004; Bayad et al., 2010). Toutefois, en associant la posture « expert » au registre « conduire », les délégués de l'URSCOP vont proposer de manière très incitative, voire directive, la meilleure manière de structurer le dossier de reprise ; même si l'ERSCOP conserve la prise de décision finale. Ici, la relation sachant/apprenant, conjuguée à une certaine forme d'autoritarisme, amène à l'association de « **conduire** » et « **consulting** », donnant naissance à au mode d'accompagnement que nous nommons « **enseignant** ».

Contrairement à la posture « expert », la posture « facilitateur » a pour objectif la naissance de conditions relationnelles optimales afin que l'ERSCOP, en mobilisant ses ressources, découvre par elle-même les multiples possibilités qui s'offrent à elles (Paul, 2004). Dans cette posture, six associations registres/formes d'accompagnement sont retenues. Les caractéristiques à la fois des registres et à la fois des formes donnent corps à des modes d'accompagnement spécifiques que vont utiliser tout à tour les délégués de l'URSCOP pour accompagner l'ERSCOP.

Tout d'abord, le registre « guider » est caractérisé par une relation horizontale où les délégués de l'URSCOP vont amener l'ERSCOP à découvrir ses propres solutions pour régler ses propres problèmes. En s'insérant dans la forme « l'intermédiation-médiateur », les délégués de l'URSCOP, par leur capacité à négocier et à désamorcer des situations conflictuelles (Paul, 2004; Howells, 2006; Deschamps et Lamarque, 2020), vont permettre à l'ERSCOP d'atténuer ses divergences avec le cédant. Nous désignons ce mode d'accompagnement est par le terme « **démineur** ». La forme « l'intermédiation-connecteur » amènera les délégués de l'URSCOP à ouvrir leur réseau d'experts aux ERSCOP pour faciliter des connexions basées sur la confiance (Aquilani et al., 2017), sans toutefois interférer dans la relation. Il sera alors dans un mode d'accompagnement que l'on qualifie de « **liant passif** ». Lorsqu'il s'inscrit dans la forme

« coaching », les délégués de l'URSCOP vont amener les ERSCOP, par une approche maïeutique et réflexive<sup>2</sup>(Jaouen, 2022), à trouver ses propres solutions comme par révélation. Nous identifions ce mode d'accompagnement par le terme « **révélateur** ».

Ensuite, le registre « escorter » offre à l'ERSCOP un espace sécurisé dans lequel elle est soutenue par les délégués de l'URSCOP durant des moments difficiles. Ils choisissent la forme « counseling » lorsqu'ils doivent apporter un fort soutien psychologique pour permettre aux ERSCOP de sortir de leurs difficultés (Sammut, 2008; Drucker-Godard, 2013). Ils adoptent alors le mode d'accompagnement que l'on nomme « **psychologue** ». Il y a certaines situations qui nécessitent la mobilisation importante d'un réseau d'experts, associée à une forte prise de risque (Howells, 2006; Aquilani, Abbate et Codini, 2017; Deschamps et Lamarque, 2020; Burkhardt-Bourgeois et Cohen, 2022). Sous la forme « l'intermédiation-collecteur », les délégués de l'URSCOP s'inscrivent dans le mode d'accompagnement que l'on qualifie par le terme « **protecteur** ».

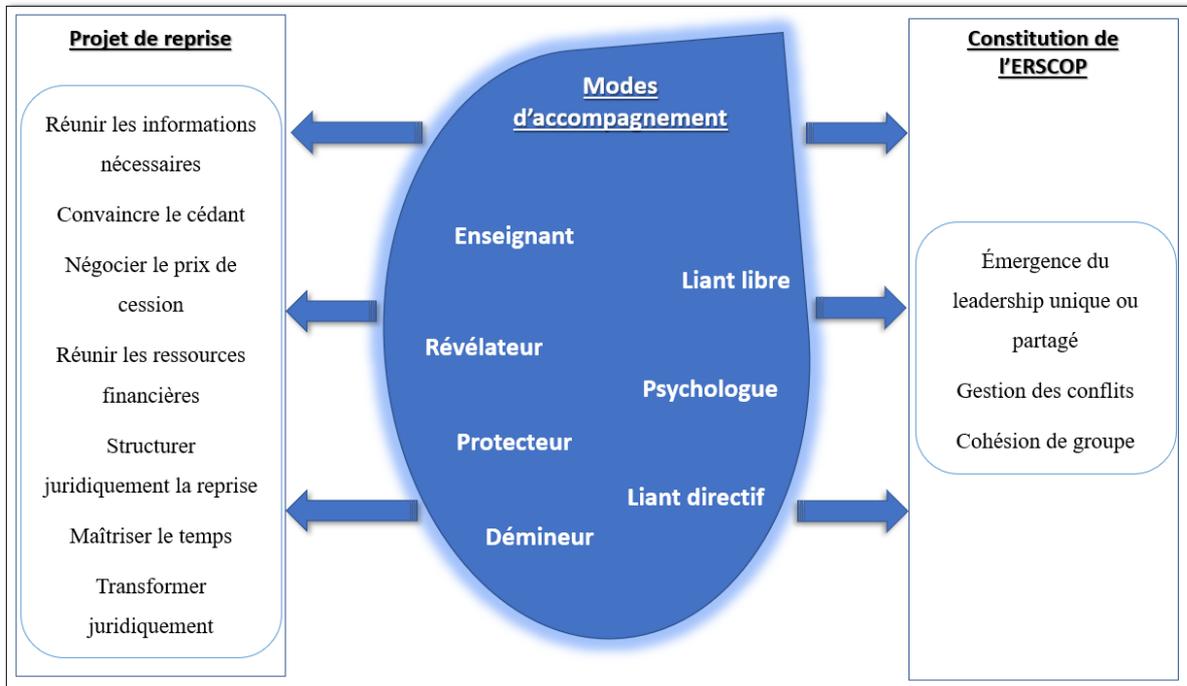
Enfin, le registre « conduire » va favoriser une relation horizontale entre l'ERSCOP et les délégués de l'URSCOP. Ces derniers se muent dans une attitude autoritaire pour forcer des solutions qu'ils auront identifiées. Dans la forme « intermédiation-collecteur », ils adoptent le mode d'accompagnement que l'on nomme « **liant directif** », en ouvrant partiellement leur réseau de relation d'experts (Howells, 2006; Aquilani, Abbate et Codini, 2017; Deschamps et Lamarque, 2020; Burkhardt-Bourgeois et Cohen, 2022) et en dirigeant le choix de l'ERSCOP. Les sept modes d'accompagnement des ERSCOP vont être exploités par les délégués de l'URSCOP en fonction des différentes étapes du processus de reprise, elles-mêmes intégrées au double enjeu de la préparation du projet de reprise et de la constitution de l'ERSCOP. La figure 1 synthétise sous une forme schématique les propose précédents. Le cadre d'analyse est

---

<sup>2</sup> Suivant la définition de Sammut, 2003

mobilisé pour identifier les modes d'accompagnement privilégiés par les délégués de l'URSCOP lors des différentes étapes du processus de reprise.

**Figure 1 – Cadre d'analyse**



## 2. MÉTHODOLOGIE

À travers 6 études de cas de RES en SCOP et 34 interviews de salariés repreneurs, ce travail de recherche vise à mieux appréhender la manière dont sont accompagnées les ERSCOP par les délégués de l'URSCOP à chaque étape du processus de reprise. La littérature académique étant encore peu développée, nous mobilisons une démarche qualitative multi causale exploratoire fondée sur des études de cas. Suivant les indications de Yin (2003), une méthodologie qualitative est particulièrement bien adaptée lorsqu'une problématique est formulée en termes de "comment" (ici comment les délégués de l'URSCOP accompagnent les ERSCOP). Par ailleurs, selon Langley et Royer (2006), cette approche qualitative est particulièrement justifiée dans l'étude processuelle d'un phénomène complexe, ce que constitue le processus de reprise d'entreprise par une équipe de salariés en SCOP.

## 2.1 LES 6 ÉTUDES DE CAS

Notre démarche qualitative s'appuie sur l'étude de cas, considérée comme la méthode d'accès aux données la plus pertinente (Wacheux, 1996). Motivés par la recherche d'une représentativité théorique (Eisenhardt, 1989; Rispal, 2002; Miles et Huberman, 2003), nous avons sélectionné les cas, à la fois par le niveau estimé de richesse des données qu'ils pouvaient apporter (Rispal, 2002), et à la fois par leurs similitudes<sup>3</sup> et leurs dissimilarités<sup>4</sup>. Le tableau 2 présente les 6 cas retenus tout en préservant l'anonymat promis lors des entretiens.

**Tableau 2 – Présentation des cas**

	Entreprises en difficulté				Reprise saine	
	CAS A	CAS B	CAS C	CAS D	CAS E	Cas F
<b>Secteur d'activité</b>	Menuiserie	Conception, fabrication et vente d'équipements pour l'industrie microélectronique	Réseaux et communication	Éclairage	Conseil en organisation	École de conduite
<b>CA avant la reprise</b>	1 280 000€	6 600 000€	11 440 000€	14 610 000€	2 085 621€	279 318€
<b>Effectif avant la reprise</b>	13	37	127	80	14	4
<b>Date de création</b>	1961	1975	1931	1979	1986	1992
<b>Date du début du process</b>	Mars 2013	Janvier 2012	Décembre 2019	Juin 2020	Juin 2015	Janvier 2020

<sup>3</sup> Ce sont toutes des reprises d'entreprises par les salariés en SCOP accompagnées par les délégués de l'URSCOP

<sup>4</sup> Secteurs d'activité et contexte de reprise (saine ou en difficulté) hétérogènes

<b>us de reprise</b>						
<b>Date de reprise</b>	Mai 2013	Décembre 2012	Échecs du processus de reprise		Mars 2019	Avril 2021

## 2.2 RECUEIL ET ANALYSE DES DONNÉES

En plus d'entretiens semi-directifs menés auprès des membres des ERSCOP (principale source des données), et suivant le principe de triangulation des données (Yin, 2003), nous avons mobilisé deux autres modes de collecte de données (l'observation directe non participante<sup>5</sup> et la documentation interne et externe relatives aux cas).

Au total, ce sont 34 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h34, qui ont été réalisés auprès de 27 personnes, entre le 16/04/2019 et le 01/09/2021. En raison de contraintes professionnelles des répondants, certains entretiens ont dû être interrompus pour être repris ultérieurement ; impliquant un nombre d'entretiens plus élevé que le nombre d'interviewés. Le détail de ces interviews est donné dans le tableau 3. Les entretiens, tous enregistrés et intégralement retranscrits, ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien issu de notre revue de littérature. Les données secondaires (cf tableau 4) avaient deux intérêts : (1) recueillir des informations sur les cas avant de procéder aux entretiens pour mieux les contextualiser ; (2) corroborer des éléments issus des données primaires. Enfin, pour compléter ce dispositif, des observations passives ont été réalisées dans les cas C, D et E. Elles ont permis de mieux appréhender les modes d'accompagnement des ERSCOP.

**Tableau 3 – Les interviews réalisées**

	Entreprises	Fonction avant la reprise	Ancienneté	Entretiens		Nb de pages de retranscription
				Dates	Durée	
DIFFICULTE	CAS A	Directeur technique (A1)	3 ans	16/04/2019	1h41	14
				10/05/2021	1h15	24
		Directeur commercial (A2)	11 ans	08/03/2019	2h10	17

<sup>5</sup> Les cas les plus récents ont été étudiés directement par un des auteurs, actuellement doctorant en contrat CIFRE à l'intérieur de l'URSCOP.

<b>SAINES</b>				10/05/2021	0h58	22
		Chef d'atelier (A3)	32 ans	16/04/2019	1h21	12
		Comptable (A4)	1 an	16/04/2019	1h34	13
		Responsable bureau d'étude (A5)	3 ans	08/07/2019	1h13	13
	<b>CAS B</b>	Ingénieur / Responsable d'études (B1)	16 ans	15/06/2021	2h06	39
		DAF (B2)	8 ans	15/06/2021 02/07/2021	0h57 0h46	30
		Ingénieur mécanique (B3)	4 ans	15/06/2021	1h38	42
		Responsable SAV (B4)	21 ans	15/06/2021	0h57	24
	<b>CAS C</b>	Comptable (C1)	20 ans	07/06/2021	0h48	39
		Chargé d'affaires (C2)	5 ans	12/06/2021	1h43	34
		Chargé d'affaires (C3)	2 ans	11/05/2021	1h32	28
	<b>CAS D</b>	DG (D1)	1 an	21/05/2021	0h48	13
		Directeur commercial (D2)	12 ans	21/05/2021 03/06/2021	0h50 1h07	34
		Directeur opérationnel (D3)	37 ans	26/05/2021	1h47	33
		DAF (D4)	20 ans	17/05/2021	2h30	35
		RRH (D5)	23 ans	19/05/2021	2h54	38
		Responsable Communication (D6)	1 an	18/05/2021	2h26	37
	<b>CAS E</b>	Consultante (E1)	16 ans	04/06/2021	0h37	13
				09/06/2021	0h37	28
		Consultant (E2)	2 ans	03/06/2021	1h28	26
		Consultant / Manager (E3)	9 ans	02/06/2021	0h55	29
01/09/2021				1h35	52	
Consultant (E4)		13 ans	04/06/2021	1h55	32	
Consultant (E5)		23 ans	08/06/2021	1h00	16	
			10/06/2021	0h34	14	
<b>CAS F</b>		Monitrice auto-école (F1)	5 ans	04/05/2021	1h27	31
		Monitrice auto-école / responsable administrative (F2)	5 ans	04/05/2021	1h20	30
	Secrétaire (F3)	1 an	04/05/2021	0h45	16	
	Moniteur moto-école (F4)	1 an	12/05/2021	1h07	19	

**Tableau 4 – Utilisation des données secondaires**

Entreprises	Type de données	de	Utilisation
Cas A	Échange mails	de	La déléguée de l'URSCOP envoie des instructions pour diriger les membres de l'ERSCOP dans la construction du dossier financier

	Jugement du tribunal	Confirmer la date de reprise effective
<b>Cas B</b>	Documents sociaux	Justification du nombre de salariés avant reprise et du CA
	Plaquette de présentation	Validation de la date de création
<b>Cas C</b>	Observation directe	Le délégué de l'URSCOP demande aux membres de l'ERSCOP de détailler le projet de développement des futures activités.
		Le délégué de l'URSCOP pense qu'il faut recruter un futur Directeur Général car il estime que personne n'a les compétences nécessaires dans l'ERSCOP.
		À l'issue d'une réunion, le délégué de l'URSCOP demande aux membres de l'ERSCOP de travailler en priorité sur la construction du chiffre d'affaires
	Documents sociaux	Validation du nombre de salariés avant la reprise et du niveau de CA
<b>Cas D</b>	Échanges de mails	Organisation de la réunion de présentation du projet de reprise auprès du cédant et de ses conseils.
	Observation directe	La déléguée générale a présenté, aux membres de l'ERSCOP, le dossier financier qu'elle a présentée aux différents établissements bancaires.
<b>CAS E</b>	K-bis de mise en activité	Validation de la date de reprise effective
	Documents sociaux	Validation du nombre de salariés avant la reprise et du niveau de CA
<b>CAS F</b>	Observation participante	Le délégué de l'URSCOP adapte son discours auprès d'un membre de l'ERSCOP en simplifiant son vocabulaire
	Documents sociaux	Validation du niveau de chiffre d'affaires et du nombre de salariés

Pour l'analyse des données, nous avons opté pour le modèle cyclique et itératif proposé par Miles et Huberman (2003), composé de trois activités analytiques : la condensation des données par codage thématique, leur présentation notamment sous forme de matrices (en particulier des

matrices des effets ordonnés intra-cas et inter-cas) et la vérification des conclusions. Les données recueillies (primaires) ont été codées à l'aide d'une grille thématique issue de notre revue de littérature. Les données secondaires ont servi à la fois à corroborer des éléments issus des données primaires, et à la fois à renforcer les contenus des entretiens. L'analyse de contenu thématique a été réalisée à l'aide du logiciel Atlas.ti et d'une grille de codage thématique composée de 3 grandes catégories : les postures d'accompagnement (expert et facilitateur), les registres d'accompagnement (conduire, guider, escorter) et les formes d'accompagnement (le coaching, le counseling, l'intermédiation et le consulting). L'unité de codage retenue a été le groupe de phrases relatif à une idée principale.

Si le codage à l'aide d'un logiciel de traitement des données qualitatives n'est pas diamétralement différent d'un codage manuel, le logiciel facilite en revanche grandement le décompte des occurrences pour chaque cas et sur l'ensemble du corpus tout en permettant de vérifier que la répartition des codes n'est pas faussée par une surreprésentation de codes dans des entretiens spécifiques. Il facilite également l'identification des verbatims relatifs aux codes.

### **3. ANALYSE DES RÉSULTATS**

Même si les délégués de l'URSCOP adoptent parfois une posture « facilitateur », ils restent le plus souvent dans la posture « expert », à l'intérieur d'un processus de reprise dont les différentes étapes justifient un mode d'accompagnement « **enseignant** ». Néanmoins, la phase de constitution de l'ERSCOP, point critique du processus de reprise, est trop rarement abordée par les délégués de l'URSCOP et s'inscrit dans un mode d'accompagnement inadapté.

#### **3.1 UNE SUCCESSION D'ÉTAPES ESSENTIELLEMENT ABORDÉE COMME « ENSEIGNANT »**

- Informations sur le fonctionnement du statut SCOP et sur ses spécificités

Reprendre une entreprise, surtout en SCOP, nécessite d'en connaître toutes les spécificités et les implications qui en découlent. L'intervention d'un délégué de l'URSCOP qui, à l'aide de ses connaissances, va abreuver les membres des ERSCOP d'informations sur le plan juridique,

financier mais aussi humain avec l'organisation de la future gouvernance. Lancé dans un quasi-monologue, le délégué de l'URSCOP a pour objectif d'éclairer les repreneurs salariés pour que ces derniers puissent faire le choix de participer ou non au projet de reprise.

*« La consultante de l'URSCOP a enchaîné sur le rappel des incontournables de la Scop, l'exercice du pouvoir, la légitimité des dirigeants qui provient d'élections... » (D5) ;*  
*« ...sur une information globale, sur le process, sur la connaissance des Scop et sur le process de construction, de constitution de la Scop...comment ça fonctionne la participation, comment fonctionne le haut de bilan et le fait qu'on privilégie la mise en réserve. » (E5)*

Ancrés dans une relation dissymétrique avec les futurs repreneurs, les délégués de l'URSCOP vont bien souvent noyer les membres des ERSCOP sous un flot d'informations extrêmement important. Il sera d'ailleurs nécessaire d'effectuer plusieurs interventions pour leur permettre d'intégrer toutes les particularités du statut SCOP, de susciter l'intérêt chez les potentiels salariés repreneurs et de les convaincre de participer au projet.

*« ...il y avait au moins 3 ou 4 séances avec la participation de l'URSCOP pour expliquer ce que c'était une Scop, comment ça fonctionnait..." (D5) ; « ...Il y a eu la présentation de la part de l'URSCOP sur les différents systèmes juridiques, comment ça se pilote. Donc là, ça commençait à être intéressant. " (D1) ; « l'URSCOP nous a bien aidés là-dedans... ils ont réussi à convaincre les gens...ça aurait été plus dur, à ceux qui ont participé au projet, de convaincre tout le monde. » (B3)*

Il est à noter que les interventions des délégués de l'URSCOP sont particulièrement appréciées d'une partie des ERSCOP grâce à leurs qualités de pédagogue.

*« Ils ont eu un rôle super important au début pour tout le côté pédagogique, en fait, de nous expliquer comment ça allait se passer... » (F2) ; « Je pense qu'en tant qu'externe, elle a fait son travail d'expliquer, de pédagogie de la dynamique Scop » (E5)*

- Des domaines techniques qui nécessitent des compétences fortes, mais aussi de l'expérience

Les délégués de l'URSCOP, à l'appui de leurs expériences et de leurs compétences juridique, économique et financière, vont diriger les ERSCOP dans la structuration du dossier de reprise sur le plan financier et juridique. Ces éléments très techniques et très impactant pour la réussite du projet et la pérennité de l'entreprise reprise demandent un formalisme très spécifique.

*«Après, enfin, sur les statuts, l'URSCOP nous avait envoyé des propositions de ce qui se faisaient régulièrement...ils ont quand même proposé des statuts qui sont prédéfinis...» (C2) ; « On a vu la consultante de l'URSCOP et c'est elle qui nous a pris en main, en gros, et qui nous a aidés à monter le dossier financier » (A1).*

- Sécuriser le projet de reprise financièrement

La levée de fonds financiers pour payer le prix négocié est une étape cruciale dans le processus de reprise. Sans le concours des banques, les salariés repreneurs, qui ne disposent pas des fonds nécessaires, seraient dans l'incapacité de procéder au versement du montant. Les délégués de l'URSCOP vont proposer et présenter le dossier de reprise auprès des établissements bancaires.

*« Partie négociations financières, c'est l'URSCOP qui les a gérées... » (A2) ; « ...sur les financements, c'est la déléguée générale qui a fait un travail de titan... » (D4) ; « ...nous aider à trouver aussi des financements, à trouver des garants... » (B2)*

Étonnamment, et compte tenu des enjeux financiers, les membres des ERSCOP ne verront les interlocuteurs bancaires que de manière sporadique, et sur instruction du délégué de l'URSCOP.

*« ...on a eu 2 commissions d'engagement, comités d'engagement, dans lesquels on est allés avec Jérôme. » (A2) ; « ...j'ai jamais pris mon téléphone pour appeler un financeur. Si, je me souviens qu'on a quand même discuté avec eux, directement... » (B1) ; « Ils n'ont qu'à dire : tiens, il faut que vous veniez à Lyon tel jour parce qu'il y a tous les financeurs. » (B1)*

- Le délégué de l'URSCOP comme chef d'orchestre du processus de reprise...

Les ERSCOP sont composées de salariés qui n'ont pas (ou rarement) eu d'expériences entrepreneuriales. S'ils ont pu être informés du processus de reprise lors des premiers rendez-vous de présentation du statut SCOP, il peut être difficile pour eux de se projeter dans l'organisation des étapes et la réalisation des tâches, qui plus est dans un espace-temps contraint.

*« ...on ne savait pas dans quoi on allait. De toute façon, on a jamais dirigé une entreprise... Créer un dossier de reprise quand on en a jamais fait à la base c'est compliqué. » (B4)*

Les délégués de l'URSCOP, ayant pour certains plus de 20 ans d'expérience dans la RES en SCOP, se transforment en chef d'orchestre du processus de reprise.

*« Elle a cette vraie expertise technique pour nous aider à structurer le projet » (E1) ;  
« ...l'URSCOP, c'était le maître d'œuvre, on va dire. » (B1) ; ... ça a été surtout piloté par le délégué général de l'URSCOP. » (B4)*

Ils vont donc diriger les ERSCOP en leur montrant le chemin et les différentes tâches à réaliser tout au long du processus pour les amener à la réalisation du projet de reprise.

*« La déléguée générale, pour ça, elle nous a très bien aiguillé pour qu'on arrive à avoir un super projet au bout. » (D3) ; « Il y a eu un support important... pour cadrer l'ensemble des démarches... Nous aider à produire les documents ou les actions qui étaient nécessaires.... Donc on a suivi également ce qu'on nous a demandé à l'époque. » (B2)*

Et puis, certaines fois, la situation impose de revenir dans les étapes précédentes pour s'adapter à l'évolution du dossier de reprise. Les délégués de l'URSCOP prennent alors par la main les repreneurs salariés pour leur proposer et les inciter à appliquer les modifications...

*« ...il a fallu rectifier les prévisionnels, améliorer l'offre de reprise... Et ça, ça a été, orchestré par l'URSCOP qui s'en est très bien débrouillé. » (B2)*

... parfois de manière très directive comme l'explique **D6** « *Donc on a pris la décision ce week-end-là, la Déléguée Générale de l'URSCOP a donné le feu vert.* » ou encore **C2** de préciser « *La déléguée générale avait toujours dit qu'elle avait une autre banque...* »

- ... et comptable du temps qui passe

Le temps pour reprendre une entreprise n'étant pas extensible, particulièrement dans les cas de reprise d'entreprise en difficulté, il est important que les étapes s'enchaînent rapidement. De manière autoritaire, le délégué de l'URSCOP va alors se transformer en gardien du temps.

*« Ils nous demandaient de travailler sur tel sujet » (C2) ; « ...et en même temps nous aider à jalonner le, à faire avancer le projet... Et puis de temps en temps, le fait de nous dire, bon maintenant voilà, il faut avancer, il faut y aller, ça nous a aidés aussi. » (E1)*

### **3.2 DES EXPERTS QUI SE MUENT PARFOIS EN FACILITATEURS**

- Entre cédants et repreneurs

Il y a des discussions qui ne peuvent se passer qu'entre cédants et repreneurs. Inscrits dans une relation parfois très ancienne, les deux parties se connaissent parfaitement bien. Les ERSCOP sont les mieux placées pour défendre leur projet et convaincre le cédant de leur capacité à reprendre l'entreprise. Pourtant, il est des situations où ce dernier, par crainte de voir disparaître le fruit d'un travail de toute une vie, ait besoin de gages de réussite. Et que dire des effets dévastateurs sur une relation, pourtant jugée solide, que peut entraîner une discussion sur le prix de vente de l'entreprise. Pour ces raisons, les délégués de l'URSCOP, inscrits dans le mode d'accompagnement « **démineur** », vont amener tout leur savoir-faire de négociateurs pour permettre aux cédants et aux ERSCOP de s'accorder sur les points de divergence.

*« la consultante de l'URSCOP a pas mal participé aux échanges aussi avec les cédants. » (E1) ; « Ils nous ont aidé dans... la discussion finale avec les dirigeants... » (E4) ; « Ils ont assisté à des réunions pour essayer de persuader l'actionnaire. » (D6)*

Lorsqu'une situation de reprise se complique et nécessite la mobilisation des médias, voire, dans certains cas, l'intervention des gouvernants, les délégués de l'URSCOP choisissent le mode d'accompagnement « **protecteur** ». Pour s'assurer que les salariés repreneurs aient toutes leurs chances de sauver leurs emplois, ils peuvent prendre le risque de s'afficher médiatiquement auprès de personnalités politiques.

*« ...puis des relais de communication dans la presse locale comme L'essor Savoyard... puis les télés locales, on va dire, France 3... Le délégué général a fait intervenir le président de région... les cabinets des ministère de Benoît HAMON et d'Arnaud MONTEBOURG » (B2)*

- Dans le cas de besoins très spécifiques

Même si les délégués de l'URSCOP possèdent de nombreuses compétences, il est parfois nécessaire que des « femmes-hommes de l'art » soient mobilisés lors de besoins ponctuels, comme la rédaction des offres de reprises au tribunal, ou encore la formalisation des actes de cessions des parts sociales de l'entreprise reprise. Dans ces cas bien spécifiques, les délégués de l'URSCOP optent pour le mode d'accompagnement « **liant passif** » en ouvrant leur réseau professionnel tout en restant dans une relation effacée.

*« ...savoir nous recommander les personnes avec qui travailler... C'était un comptable qui travaillait avec eux, donc ils nous ont aidés en nous donnant des contacts... » (E4)*

Néanmoins, lorsque la situation le nécessite, les délégués de l'URSCOP glissent du mode d'accompagnement « **liant passif** » à celui de « **liant directif** » pour imposer l'expert qui collaborera avec les membres des ERSCOP.

*« l'URSCOP a fait appel à une personne, un consultant externe, qui était venu pour faire justement une sorte de business plan. » (B1) ; « Trouver tous les consultants qui vont bien, trouver les avocats quand il y en avait besoin,.. » (B1)*

Lorsque que les délégués de l'URSCOP s'aperçoivent que certains membres de l'ERSCOP se retrouvent en difficulté dans la compréhension de points techniques, ils vont s'inscrire dans le mode d'accompagnement « **psychologue** ». Ils adaptent alors leur discours avec bienveillance et amènent les repreneurs salariés, en mobilisant leurs propres ressources, à sortir de leurs difficultés.

*"...du coup, il dit « bah alors on va faire un gâteau, là tu prends une grosse part comme ça » et là, tout de suite, j'ai compris. Il m'a parlé avec des mots que je connaissais bien, des images, en fait. Et ça, c'est vraiment apprécié. » (F1)*

Parfois, certaines tâches à réaliser ne peuvent être traitées que par les membres des ERSCOP. Les délégués de l'URSCOP, non compétents sur certains sujets (e.g. construction du chiffre d'affaires, des marges brutes), vont adopter le mode d'accompagnement « **révélateur** ». Grâce à une approche maïeutique, dans un ballet de questions-réponses, les délégués de l'URSCOP vont amener les ERSCOP à cheminer dans leurs propres réflexions pour construire leurs propres solutions.

*"... on a aussi également suivi et accepté le plan qui a été imaginé par l'URSCOP, avec quelques uns des meneurs" (B2) ; « ...il y a eu pas mal de questions...pourquoi ça va marcher, ça va pas marcher , ce qui justement nous faisait nous remettre un peu en cause... » (C1)*

### **3.3 QU'EN EST-IL DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA CONSTITUTION DES ERSCOP ?**

La constitution est, comme les autres étapes du processus de reprise, un élément important qui contribue fortement à la réussite de la reprise de l'entreprise. Néanmoins, les délégués de l'URSCOP semblent s'en détourner, peut-être en raison de la prédominance des aspects techniques, par manque de sensibilité ou simplement par l'impossibilité de l'inscrire dans un agenda déjà contraint.

« ...Et derrière l'audit des uns, non, ça, c'était plutôt sur notre préconisation. » (A2) ;  
« Sur le rôle même de notre fonctionnement, de notre gouvernance, il n'y a pas eu. »  
(E4) ; « ...pas une influence dans la constitution de l'équipe...ils n'ont pas été intrusifs  
dans le montage de l'équipe. » (D2)

Toutefois, et de manière sporadique, quand la situation le nécessite, les délégués de l'URSCOP peuvent s'immiscer dans la constitution de l'ERSCOP dans le mode d'accompagnement « **enseignant** ». C'est particulièrement le cas lorsqu'un leader d'équipe doit émerger ou qu'il manque une compétence critique dans l'équipe de reprise.

« ...on peut leur reprocher de nous imposer à trouver quelqu'un, un directeur général...» (C3) ; « ...très tôt dans la démarche, la déléguée générale avait demandé qui allait être notre leader...elle en avait fait son interlocuteur privilégié. » (D5) ; « La déléguée générale nous a indiqué que l'absence du directeur général actuel dans l'équipe ferait bizarre vis-à-vis des investisseurs » (D6)

De temps à autres, les interventions des délégués de l'URSCOP peuvent donner l'impression qu'ils réalisent un accompagnement durant la phase de constitution de l'ERSCOP par leur seule présence, ou au détour d'une conversation pour jauger de l'ambiance au sein de l'équipe de reprise.

« ...il y a eu des entretiens, ils essayaient de prendre un peu le pouls, malgré tout, assez régulièrement, de l'équipe... » (D2) ; « ...ça a permis de souder l'équipe, de se voir ensemble, de discuter de la Scop ensemble une fois que la réunion était terminée... c'est de l'effet indirect, peut-être, mais c'était important aussi... » (F4)

Mais les quelques tentatives relevées et mises en œuvre par les délégués de l'URSCOP n'ont pas pu porter leurs fruits.

« ...c'est assez important que les gens se projettent plus et ne soient pas frustrés dans le futur, simplement... qu'il n'y ait pas de non-dits, de tabous sur certains points. » (A2)

*; « ...on s'est un petit peu regardés... pourquoi on fait ce débat pour la Scop alors qu'on est dans la dernière ligne droite ? » (D5) ; "Après, je pense qu'on n'a pas été assez écoutés ... si la déléguée générale avait fait le tour des autres parties prenantes, ça ne se serait peut-être pas passé comme ça." (D4)*

#### **4. DISCUSSION**

L'objectif de cette recherche était d'identifier comment les délégués de l'URSCOP accompagnent les ERSCOP tout au long du processus de reprise, en s'intéressant d'avantage aux modes d'accompagnement utilisés en fonction des étapes du processus de reprise. L'analyse des données fait apparaître deux principaux résultats : (1) un mode d'accompagnement « **enseignant** » qui prédomine tout au long du processus de reprise et (2) une quasi-absence d'accompagnement dans la phase de constitution des ERSCOP.

##### **4.1 DES DÉLÉGUÉS DE L'URSCOP ANCRÉS PRINCIPALEMENT DANS UN MODE D'ACCOMPAGNEMENT « ENSEIGNANT »**

Les résultats observés montrent que l'accompagnement proposé aux ERSCOP est à la fois protéiforme et à la fois polymorphe. Néanmoins, le jeu d'équilibriste évoqué dans plusieurs travaux (Paul, 2004; Bornard et al., 2019) n'est que peu présent, tant les délégués de l'URSCOP s'insèrent dans un mode d'accompagnement « **enseignant** ». En même temps, le processus de RES en SCOP regroupe des étapes très techniques qui nécessitent à la fois un éventail très large de compétences, et à la fois une expérience significative pour que les étapes s'enchaînent de manière fluide. Il est alors très difficile pour les délégués de l'URSCOP de passer à un autre mode d'accompagnement. Cela impliquerait au préalable que les ERSCOP suivent des formations spécifiques dans les domaines juridique, financier, économique et de gestion. Si nous pourrions le concevoir dans le cas des transmissions d'entreprises saines, il est tout à fait impossible de l'envisager dans le cas des reprises en difficulté. La contrainte de temps ne permet

pas aux ERSCOP d'accroître suffisamment leurs compétences pour devenir autonome dans la réalisation des étapes successives. De plus, les ERSCOP sont composées de personnes qui, au quotidien, doivent assumer leur rôle de salarié pour lequel ils sont rémunérés. Même si certains cédants, très conciliants, acceptent que les membres des ERSCOP prennent sur leur temps de travail pour préparer en partie le projet de reprise, il n'est pas concevable qu'ils s'absentent sur une période longue. Il est donc peu probable, et contrairement à ce que peut indiquer Bornard et al (2019) dans leurs travaux, que les délégués de l'URSCOP puissent modifier leur posture d'accompagnement durant ces étapes.

Toutefois, certains de nos résultats peuvent venir tempérer nos dernières affirmations.

Tout d'abord, lors de la réalisation de tâches spécifiques qui sont hors compétences du délégué de l'URSCOP, ce dernier adopte le mode d'accompagnement « révélateur » et s'emploie à questionner les membres des ERSCOP pour que ces derniers fassent émerger leurs propres solutions. Ensuite, lorsque la relation entre cédant et repreneurs devient complexe (Le Breton–Miller et al., 2004; Picard et Thévenard-Puthod, 2006; DeTienne, 2010; Barbot-Grizzo et al., 2013), les délégués de l'URSCOP optent alors pour un mode d'accompagnement « **démineur** » avec l'objectif affiché d'apaiser les divergences de point de vue. Enfin, certaines tâches ne peuvent être réalisées, que par des « femmes-hommes de l'art ». Les délégués de l'URSCOP, inscrits dans le mode d'accompagnement « **liant passif** », vont ouvrir leur réseau d'experts aux ERSCOP.

#### **4.2 UNE ABSENCE D'ACCOMPAGNEMENT À LA CONSTITUTION DES ERSCOP**

C'est le résultat le plus important de notre recherche. L'étape critique de constitution des ERSCOP est largement mise en avant dans la littérature scientifique comme une source de difficultés potentielles, à la fois en lien avec le fonctionnement du collectif, et à la fois liée aux obstacles du projet entrepreneurial. Des objectifs individuels divergents aux désaccords sur les choix stratégiques, en passant par des luttes de pouvoirs (Aronoff et al., 1997; Francis et

Sandberg, 2000; Lambrecht, 2005; Cater et Justis, 2010; Discua Cruz et al., 2013), les sources de conflits potentiels qui peuvent ralentir le processus de reprise sont nombreuses. Hormis quelques initiatives isolées qui ont été entreprises par les délégués de l'URSCOP, l'accompagnement à la constitution des ERSCOP ne fait clairement pas l'objet d'une attention particulière. Plus problématique, les tentatives n'ont pas mené au succès escompté. L'ERSCOP du **cas D** a même explosé quelques jours avant la transformation juridique, amenant à l'abandon du projet de reprise. Pour aller plus loin, il semble que le mode d'accompagnement « **enseignant** » adopté pour l'accompagnement à la constitution de l'ERSCOP ne soit pas adapté. Cette étape nécessite d'amener les membres des ERSCOP à s'aligner sur des objectifs communs, des valeurs et habitudes de travail identiques. Or, en restant dans le mode d'accompagnement « **enseignant** », l'action des délégués de l'URSCOP risque d'amener de la frustration et de la confusion au sein des ERSCOP.

## CONCLUSION

Cette recherche amène une première réflexion sur les modes d'accompagnement adoptés par les délégués des URSCOP pour accompagner les ERSCOP pendant le processus de reprise. D'un point de vue théorique, ce travail contribue à alimenter la littérature sur l'accompagnement et celle sur le Business Transfer par une nouvelle grille de lecture des modes d'accompagnement des RES en SCOP avec une approche unique multidimensionnelle. Nous proposons de ce fait une catégorisation plus précise et plus efficace des modes d'accompagnement des ERSCOP. Plus précisément, nous mettons en avant la nécessité de conserver un mode d'accompagnement « **enseignant** » dans l'accompagnement, contrairement à ce que peuvent mettre en avant certains travaux (Bornard et al., 2019). De plus, nous mettons en avant un objet de recherche trop peu évoqué par la communauté des chercheurs, hormis les quelques travaux isolés sur l'accompagnement des fratries (Cadieux, 2007). Ce manque

d'intérêt est d'autant plus surprenant qu'il s'agit d'un enjeu essentiel de pérennité des entreprises (Gartner et al., 1999; Audet et Couteret, 2005; Jaouen et al., 2006; Thevenard-Puthod, 2014; Shah, Argawal et Echambadi, 2019; Lazar, Miron-Spektor, Argawal, Erez, Goldfarb et Chen, 2020).

D'un point de vue managérial, cette recherche vise à améliorer l'approche de l'accompagnement des délégués de l'URSCOP en leur permettant de réinterroger leurs pratiques. Si le mode d'accompagnement « enseignant » semble incontournable en raison de la technicité et l'enchaînement des étapes du processus de reprise, ainsi que l'agenda de la reprise, nous invitons les délégués de l'URSCOP à porter un intérêt spécifique à la constitution des ERSCOP afin de stabiliser au plus tôt l'équipe de reprise.

Cette recherche n'est pas exempte de limites et nécessite des prolongements. La recherche a tout d'abord été menée sur des reprises déjà réalisées ou ayant déjà échouées. Une approche longitudinale permettrait d'affiner l'étude sur les modes d'accompagnement et leurs alternances durant l'ensemble du processus. Ensuite, cette recherche ne s'est appuyée que sur des cas de reprises accompagnés par des délégués de l'URSCOP. Il serait opportun d'identifier d'autres structures d'accompagnement des ERSCOP et d'étudier des cas de reprises accompagnés pour confirmer, ou au contraire infirmer nos résultats. Enfin, nous pourrions impliquer les délégués de l'URSCOP pour obtenir leurs points de vue sur la ou les manières dont ils accompagnent les ERSCOP.

## Bibliographie

- Ahrens, C., Oehmichen, J., & Wolff, M. (2018). Expatriates as influencers in global work arrangements: Their impact on foreign-subsiary employees' ESOP participation. *Journal of World Business*, 53(4), 452–462.
- Allard, F., Amans, P., Bravo-Bouysson, K., & Loup, S. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'Activité et d'Emploi: Des singularités à questionner. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 17(3), 72–85.
- Aquilani, B., Abbate, T., & Codini, A. (2017). Overcoming cultural barriers in open innovation processes through intermediaries: A theoretical framework. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 447–459.
- Arena, M. P., Dewally, M., & Peck, S. W. (n.d.). Fight or Flee: Outside Director Departures Prior to Contested Management Buyout Offers. *Corporate Governance: An International Review*.
- Aronoff, C. E., Astrachan, J. H., Mendoza, D. S., & Ward, J. L. (1997). Making sibling teams work. *Family Enterprise, Marietta, GA*.
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns & emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139–149.
- Audet, J., & Couteret, P. (2005). Le coaching entrepreneurial: Spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(4), 471–489.
- Bah, T. (2012). Vers une compréhension des freins à la transmission des PME aux salariés. *Le Grand Livre de l'Economie PME*, 547–567.
- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management Avenir*, 9, 149–162.
- Barbot-Grizzo, M.-C. (2013). Opportunités et difficultés des transmissions de PME en SCOP: quelles solutions? *Entreprendre Innover*, 1, 72–82.
- Barbot-Grizzo, M.-C. (2019). Une gestion innovante du processus de transmission d'une TPE saine aux salariés sous forme de SCOP. *Recherches En Sciences de Gestion*, 3, 179–205.
- Barbot-Grizzo, M.-C., Huntzinger, F., & Jolivet, T. (2013). Transmission de PME saine en Scop: Quelles spécificités? *Revue Internationale de l'économie Sociale: Recma*, 330, 57–71.
- Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X., & Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement. *Management Avenir*, 10, 116–140.
- BDPME, O. (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises: L'expérience d'OSÉO BDPME*.
- Ben-Ner, A., & Jun, B. (1996). Employee buyout in a bargaining game with asymmetric information. *The American Economic Review*, 502–523.
- Bornard, F., Frugier, D., Michel, D.-A., & Toutain, O. (2019). Accompagnement entrepreneurial: Le point de bascule. *Entreprendre Innover*, 1, 77–93.
- 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*, 22(3–4), 83–108.
- Burkhardt-Bourgeois, K., & Cohen, L. (2022). Prediction and Control: The Specific Role of Business Angels in the Investment Process. *Revue de L'Entrepreneuriat*, 21(1), 93–126.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-& knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95–109.

- Cater, J. J., & Justis, R. T. (2010). The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Research Review*, 33(6), 563–585. <https://doi.org/10.1108/01409171011050190>
- Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Vers de nouvelles formes d'accompagnement? *Revue de L'Entrepreneuriat*, 9(2), 1–5.
- Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 229–244.
- Cisneros, L., & Deschamps, B. (2014). COMMENT TRANSMETTRE L'ENTREPRISE FAMILIALE à plusieurs enfants? *Gestion*, 38(4), 82.
- Deschamps, B. (2015). The role of advisors and the sequence of their actions in sibling team succession. *M@N@Gement*, 18(4), 282–308.
- Deschamps, B., Fatien, P., & Geindre, S. (2010). Accompagner le repreneur d'entreprise: Conduire, escorter mais aussi guider. *Gestion 2000*, 27(3).
- Deschamps, B., & Lamarque, T. (2020). Rôles du conseil acheteur dans la négociation d'un transfert externe de PME. *Revue Française de Gestion*, 46(286), 89–106.
- Deschamps, B., Missonier, A., Thévenard-Puthod, C., Robic, P., & Barbelivien, D. (2020). *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship*. Taylor and Francis. <https://books.google.fr/books?id=bjUKEAAAQBAJ>
- DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203–215.
- Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily entrepreneurship: The formation and membership of family entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 17–46.
- Dombre-Coste, F., PINVILLE, M., chargée du Commerce, S. d'État, et de l'Artisanat, de la C. (2015). Favoriser la transmission d'entreprise en France: Diagnostic et propositions. *Report Commissioned by the Ministère de l'économie, de l'industrie et Du Numérique*.
- Drucker-Godard, C. (2013). De l'observation du chercheur à l'accompagnement du dirigeant. *@ GRH*, 1, 67–89.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs: Le cas de La Ruche. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 17(3), 86–99.
- 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*, 10(3), 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*, 25(2), 5–26.
- Fredy-Planchot, A. (2007). Reconnaître le tutorat en entreprise. *Revue Française de Gestion*, 6, 23–32.
- Garcia, L., & Beltramini, V. (2014). SCOP et reprise d'entreprise en difficultés: Perspectives pour une efficacité renforcée. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 5(269–270), 121–128.
- Gartner, W., Starr, J., & Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: An analysis of “anatomy of a start-up.” cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 215–232.
- Grégoire, M., & Delalieux, G. (2015). Les obstacles à la Reprise d'Entreprise en Scop après un dépôt de bilan: Le cas d'Intercoop. *Entreprendre Innover*, 3, 53–65.

- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35(5), 715–728.
- 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: Recma*, 316, 58–71.
- Jacques-Jouvenot, D., & Schepens, F. (2007). Transmettre et reprendre une entreprise: De l'Homo œconomicus à l'Homo memor. *Revue Du MAUSS*, 29(1), 377–391.
- Jaouen, A. (2022). Le coaching d'entrepreneur: Réflexions théoriques et perspectives pour l'accompagnement. *Revue de L'Entrepreneuriat*, 21(1), 65–92.
- Jaouen, A., Loup, S., & Sammut, S. (2006). Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience: Illustration au travers du cas Voiles d'Oc. *Revue de L'Entrepreneuriat*, 5(1), 59–72.
- Jouini, S. B. M., Paris, T., & Bureau, S. (2010). La recherche-accompagnement: Entre accompagnement et recherche-intervention. *Revue de L'Entrepreneuriat*, 9(2), 56–75.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267–282.
- Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on doing case study research in organizations. *M@N@Gement*, 9(3), 81–94.
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2020). Entrepreneurial team formation. *Academy of Management Annals*, 14(1), 29–59.
- 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.
- Leung, A., Der Foo, M., & Chaturvedi, S. (2013). Imprinting effects of founding core teams on HR values in new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 87–106.
- McGregor, J., & Tweed, D. (2002). Profiling a new generation of female small business owners in New Zealand: Networking, mentoring and growth. *Gender, Work & Organization*, 9(4), 420–438.
- Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., & Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance? *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 17(3), 65–71.
- Messeghem, K., Sammut, S., Temri, L., & St-Jean, É. (2020). Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial. *Revue Française de Gestion*, 1, 59–67.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mittoo, U., Ng, D., & Yan, M. (2020). Managerial ownership, credit market conditions, undervaluation and offer premiums in management (MBOs) and leveraged buyouts (LBOs). *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 101189.
- Murakami, Y., Kamei, K., & Deschamps, B. (2012). Pérennité et transmission des PME japonaises: Les leçons du modèle français. *Entreprendre Innover*, n° 14(2), 74–85.
- Nougéin, C., & Vaspert, M. (2017). Moderniser la transmission d'entreprise en France: Une urgence pour l'emploi dans nos territoires. *Rapport d'information Du Sénat. Observatoire de la Transmission de PME- Epsilon-Research*. (n.d.). Retrieved 25 February 2021, from <https://www.epsilon-research.com/Market/Barometerfr>
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement: Une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan. <https://books.google.fr/books?id=Kg0TlzD247sC>
- Pezet, É., & Le Roux, A. (2012). La nébuleuse de l'accompagnement: Un palliatif du management? *Management Avenir*, 53(3), 91–102.

- Picard, C., & Thévenard-Puthod, C. (2006). Des repreneurs inégaux face aux difficultés du processus de reprise et aux dispositifs d'appui. *Ières Journées George Doriot, Deauville, France*, 16–17.
- Pierre, X., & Burret, A. (2014). L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs: L'animation de réseaux de pairs. *Revue de L'Entrepreneuriat*, 13(1), 51–73.
- Richomme-Huet, K., & d'Andria, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 17(3), 100–111.
- Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur.
- Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise. *Revue Française de Gestion*, 144(3), 153–164.
- Sammut, S. (2008). *Variétés des formes d'accompagnement du créateur d'entreprise: Quand la dimension interpersonnelle devient prégnante*.
- Scholes, L., Wright, M., Westhead, P., & Bruining, H. (2010). Strategic changes in family firms post management buyout: Ownership and governance issues. *International Small Business Journal*, 28(5), 505–521.
- Shah, S. K., Agarwal, R., & Echambadi, R. (2019). Jewels in the crown: Exploring the motivations and team building processes of employee entrepreneurs. *Strategic Management Journal*, 40(9), 1417–1452.
- 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*, 18(3–4), 51–71.
- St-Jean É., & Mathieu 2, C. (2018). Susciter l'engagement des mentors bénévoles pour entrepreneurs: Une question de sélection ou d'encadrement? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(3–4), 139–158.
- St-Jean, E. (2012). Accompagner la transmission/reprise: L'exemple du mentorat à la Fondation de l'entrepreneurship. *Entreprendre Innover*, 2, 67–73.
- St-Jean, É., & Tremblay, M. (2020). Mentoring for entrepreneurs: A boost or a crutch? Long-term effect of mentoring on self-efficacy. *International Small Business Journal*, 38(5), 424–448.
- Theodoraki, C., & Messeghem, K. (2015). Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial: Une approche en termes de coopération. *Entreprendre Innover*, 4, 102–111.
- Thevenard-Puthod, C. (2014). Formation et difficultés de fonctionnement des équipes successorales: Une analyse fondée sur deux études de cas exploratoires et longitudinales. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 18(4), 131–150.
- Thevenard-Puthod, C. (2020). Hybrid succession teams: Understanding their formation and conditions for success. *Journal of Small Business Management*, 1–41.
- Thévenard-Puthod, C., & Favre, C. (2021). 8 Towards a Better Understanding of SME Employee Buyouts. *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship*, 117.
- Thevenard-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/International Management/Gestión Internacional*, 18(4), 80–96.
- Timmons, J. A. (1979). Careful self-analysis and team assessment can aid entrepreneurs. *Harvard Business Review*, 57(6), 198.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2001). The focus of entrepreneurial research: Contextual and process issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 57–80.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

- West III, G. P. (2007). Collective cognition: When entrepreneurial teams, not individuals, make decisions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 77–102.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5).