

**DEMANDE D'ALLOCATION DE RECHERCHE DE L'ED SISEO**  
**Année universitaire 2019-2020**  
**SUJET DE THESE**

<p><b>1. LABORATOIRE</b></p> <p>Nom ou sigle : IREGE Statut : EA 2426</p>	<p><b>2. DIRECTION DE THÈSE</b></p> <p>Directeur de thèse (HDR) : Catherine THEVENARD-PUTHOD Codirecteur : Sandra DUBOULOZ (MCF)</p>
<p><b>Laboratoire partenaire ou collaborations éventuels :</b></p>	<p><b>Domaine de compétences de l'ED SISEO :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement <input type="checkbox"/></li> <li>- Organisations <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- Systèmes <input type="checkbox"/></li> </ul>
<p><b>3. SUJET DE THÈSE</b></p> <p><b>Titre : La reprise d'entreprise en SCOP : facteurs de réussite du processus et effets sur l'émergence et/ou l'adoption d'innovations managériales</b></p>	
<p><b>4. RESUME</b> (Français et Anglais)</p> <p>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. Dans ce contexte, des chercheurs de plus en plus nombreux s'intéressent 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 une équipe de salariés, notamment sous la forme d'une Société Coopérative et Participative (SCOP), alors même qu'il s'agit d'une forme d'entrepreneuriat social amenée à se développer et aujourd'hui au cœur de nombreux débats (Direction Générale du Trésor, 2013 ; loi Hamon; rapport Observatoire CNFCA Epsilon, 2014).</p> <p>L'objectif de la thèse sera donc de mieux appréhender ce processus spécifique de transmission-reprise et notamment de comprendre comment ces équipes émergent et fonctionnent, quelles sont les difficultés qu'elles rencontrent tout au long du processus de reprise et quelle est au final leur performance au regard d'autres formes de reprise, ce type de transmission pouvant être source d'innovations notamment en termes de management et d'organisation du travail.</p> <p>The transfer of a SME to one or more physical buyers is a risky operation and does not guarantee the continuity of the transferred company. In this context, an increasing number of researchers are interested in understanding the success and failure factors of this process. However, until now, they have preferred to study family successions or takeovers by a third party outside the acquired company. Very few of them have been interested in the transfer of a company to a team of employees, particularly in the form of a Cooperative and Participative Company (SCOP), even though this form of social entrepreneurship will increase in the next years and is currently at the heart of many debates (Direction Générale du Trésor, 2013; loi Hamon; Observatoire CNFCA Epsilon report, 2014).</p> <p>The objective of the research will therefore be to better understand this specific transfer process and to understand how these teams emerge and function, what difficulties they encounter throughout the transfer process and what their performance is, particularly regarding managerial innovations.</p>	

## 5. PROJET DE RECHERCHE DETAILLE

### Contexte et enjeux

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

La transmission d'entreprise est devenue, depuis le début des années 2000, une préoccupation majeure des institutions publiques de nombreux pays, que ce soit en Europe, en Amérique du Nord ou au Japon<sup>1</sup> (Murakami et al, 2012). La Commission Européenne a ainsi estimé, en 2011, à 450 000 le nombre d'entreprises concernées par la transmission-reprise. En France, la transmission a concerné plus de 16 000 PME en 2013 (selon les Carnets de l'Observatoire BPCE, 2015), tandis qu'un chiffre compris entre 34 000 et 60 000 circule (selon les sources<sup>2</sup>), si on rajoute les TPE (Cédants et Repreneurs d'Affaires, 2015). La pérennité de ces TPE/PME en phase de transmission est essentielle, car 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 de services de proximité pour leurs administrés (Mason et Harrisson, 2006) et, enfin, à la société dans son ensemble, de préserver des savoir-faire parfois ancestraux (Mignon, 2009). 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 transmission d'une TPE/PME à un ou plusieurs repreneurs physiques constitue en effet une opération périlleuse et un nombre significatif de PME ne survit pas à son changement de propriétaires<sup>3</sup> (Bughin *et al.*, 2010). 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 ; 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.

#### **L'arrivée de nouveaux dirigeants, un tremplin possible pour l'entreprise reprise**

Mais cette discontinuité du management peut également être vue comme une opportunité pour les petites entreprises de se renouveler, de se moderniser et de devenir plus compétitives, l'arrivée de nouveaux dirigeants plus « entreprenants » et dotés de nouvelles compétences pouvant générer un surplus d'activité et un nouvel élan de croissance (DeTienne, 2010 ; Bégin *et al*, 2011 ; Direction Générale du Trésor, 2013 ; Nordqvist *et al*, 2013 ; Van Teeffelen et Uhlaner, 2013). Elle peut également être source d'innovations, en termes notamment de

<sup>1</sup> Au Canada, plus de 60 % des chefs d'entreprises se seront retirés des affaires entre 2006 et 2016 (Ministère du développement économique, de l'innovation et des exportations - <http://www.mdeie.gouv.qc.ca>). Plus largement pour toute l'Amérique du Nord mais également au Japon, lorsque l'on met en relation l'importance des PME et le vieillissement accéléré de leur dirigeant, la tendance et donc les défis à relever sont les mêmes.

<sup>2</sup> Si tout le monde s'accorde sur l'importance des enjeux de la transmission - reprise, il est quasiment impossible aujourd'hui, malgré la richesse de l'appareil statistique français, d'avoir une vision exhaustive du phénomène. Il apparaît tout d'abord que, d'un organisme à l'autre, les chiffres peuvent varier. Ensuite, les sources statistiques mobilisables sont souvent incomplètes.

<sup>3</sup> Handler (1994) indique par exemple, en reprenant les études de Beckhard et Dyer (1983), que 30% des entreprises familiales survivent à leur transmission à la deuxième génération et 10% seulement à la troisième génération. Plus récemment, l'enquête Oséo Bdpme (2005) révèle qu'en moyenne plus d'une transmission sur cinq échoue avant six ans, quel que soit le type de repreneur.

management et d'organisation du travail, innovations permettant des regains de performance (Hervas-Oliver, Sempere, & Boronat-Moll, 2012; Mol & Birkinshaw, 2012; Besbes, Aliouat & Gharbi, 2013; Nieves, 2016). En effet, parmi les antécédents aux innovations managériales, définies comme les pratiques, procédés, structures, techniques managériales nouvelles et destinées à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008), des recherches montrent que l'arrivée de nouveaux dirigeants moins enclins à accepter l'organisation telle qu'elle est, favorise l'émergence ou l'adoption de telles innovations (Camisón-Zornoza, Lapedra-Alcamí, Segarra-Ciprés, & Boronat-Navarro, 2004; Damanpour & Schneider, 2006). Il en va de même de la diversité de genre, d'âge et d'expériences fonctionnelles au sein des équipes de direction (Elenkov & Manev, 2005; Galia & Zenou, 2013). Toutefois les recherches sur les antécédents des innovations managériales restent encore balbutiantes (Damanpour, 2014; Damanpour & Aravind, 2012; Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013) et elles n'ont jamais, à notre connaissance, investigué quel effet peuvent avoir les reprises d'entreprises dans l'émergence et l'adoption d'innovations managériales.

#### **La reprise par les salariés : un champ sous-exploré en entrepreneuriat et management stratégique**

Une TPE/PME peut être transmise à différents types de repreneurs « personnes physiques », selon le degré de proximité de ce dernier avec le dirigeant-proprétaire de la PME. Trois cas de figures existent : la succession familiale, la reprise par un ou plusieurs salariés de la TPE/PME ou la reprise externe par un individu tiers. Historiquement, les chercheurs, en particulier en Amérique du Nord, se sont focalisés sur la succession familiale (Le Breton-Miller *et al*, 2004 ; 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 transmission<sup>4</sup>. Puis, plus récemment, notamment en France, plusieurs chercheurs se sont intéressés aux reprises externes (Deschamps et Paturel, 2001 ; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Bughin *et al*, 2010 ; 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 *et al*, 2013) alors même qu'elle constitue un tiers des transmissions-reprises selon le CRA, qu'elle est amenée à se développer avec notamment la croissance de l'entrepreneuriat social (Garcia et Beltramini, 2014), qu'elle est complexe (Bargues *et al*, 2017) et aujourd'hui au cœur de nombreux débats, notamment depuis que le législateur ([loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014](#) complétée par la [loi n° 2015-990 du 6 août 2015](#)) a instauré un dispositif d'information des salariés des sociétés de moins de 250 salariés, sur les possibilités générales de reprise par les salariés et sur la situation spécifique de leur entreprise (Direction Générale du Trésor, 2013 ; loi Hamon<sup>5</sup> ; rapport Observatoire CNFCA Epsilon, 2014).

Contrairement aux repreneurs externes, les salariés présentent l'avantage de déjà connaître la structure à reprendre, mais ils ne bénéficient pas pour autant du lien privilégié qui unit souvent les successeurs familiaux et leurs prédécesseurs (Thévenard-Puthod, 2014). Les connaissances issues de la reprise externe et de la succession ne représentent donc qu'imparfaitement le processus de reprise par les salariés. En outre, les salariés reprennent

<sup>4</sup> Ceci provient en partie d'une évolution des motivations des successeurs familiaux potentiels (LeBreton-Miller *et al*, 2004). 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>5</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* ».

plus souvent en équipe, soit sous des formes juridiques classiques de SARL, SA ou SAS, dans lesquelles leur investissement dans le capital détermine leur pouvoir de décision, soit sous forme de Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP), dans lesquelles chaque salarié peut devenir sociétaire de l'entreprise reprise avec le même droit de vote, et ce quel que soit sa participation financière. Ceci soulève donc là-aussi des différences importantes avec les reprises par un seul individu et donc des leviers et difficultés spécifiques qu'il convient d'identifier et appréhender (Bargues et al, 2017). Les études disponibles ne permettent en effet pas de comprendre ce qui se passe à l'intérieur de ces équipes, ni en quoi ce type de reprise peut être porteur d'un renouvellement des pratiques, voire de l'émergence de nouvelles pratiques. Il convient donc de mener une recherche pour mieux comprendre comment se déroulent ces opérations, et ce d'autant plus que dans les reprises en SCOP<sup>6</sup>, des pratiques managériales telles que le partage du pouvoir émergent de fait, et vont de pair avec des contraintes comme le principe des réserves impartageables ou une rémunération limitée des parts sociales.

### Questions et objectifs de la recherche

Dans ce contexte, la problématique de la thèse est la suivante : **QUELLES SONT LES FACTEURS DE REUSSITE DU PROCESSUS DE REPRISE PAR LES SALARIES EN SCOP ET QUEL EST L'EFFET DE CE TYPE DE REPRISE SUR L'EMERGENCE ET L'ADOPTION D'INNOVATIONS MANAGERIALES ?**

La thèse visera à répondre aux questions suivantes :

- Q1 : Quels sont les facteurs de réussite des reprises en SCOP ? En quoi ce type de reprise est-il à même d'assurer la pérennité de l'entreprise transmise ?
- Q2 : Quel est l'effet de ce type de reprise sur l'émergence et l'adoption d'innovations managériales ?

### Méthodologie

Comme le sujet de la reprise par les salariés en SCOP (1) porte sur l'étude en profondeur d'un processus de reprise et de son contexte, (2) n'a reçu que peu d'attention des chercheurs (nature exploratoire) et (3) nécessite la prise en compte de plusieurs acteurs (les différents salariés repreneurs et les autres parties prenantes du processus de reprise), les études de cas sont considérées comme la méthode d'accès aux données la plus pertinente (Yin, 2008). Les études de cas permettent en effet de procéder à une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe en tenant compte du contexte et des acteurs. Le nombre de cas dépend des objectifs de la recherche. S'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles ou discuter un questionnement original, quelques cas suffisent pour rentrer dans une logique de découverte. Souhaitant pouvoir réaliser une analyse comparative et appréhender les facteurs de contingence pouvant faire varier les processus de reprise (selon le type d'organisation, le secteur d'activité ou la taille de l'équipe de repreneurs), l'objectif est d'étudier et de comparer entre 6 et 8 cas.

<sup>6</sup> 49 transmissions en SCOP (ou Scic : Société coopérative d'intérêt collectif) ont ainsi été recensées en 2015 en France.  
Janvier 2018

### Contributions attendues

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

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

Au niveau managérial, elle débouchera sur des enseignements permettant aux acteurs directement concernés par la reprise en SCOP (salariés repreneurs, cédants désireux de transmettre leur affaire à leurs salariés,) de mieux gérer ce processus (en repérant notamment d'éventuelles best practices) et aux acteurs institutionnels de mieux les accompagner (en identifiant les difficultés spécifiques auxquelles ces repreneurs sont confrontés mais aussi les leviers qu'ils peuvent actionner pour réussir). Il s'agira également de dresser un panorama des innovations managériales générées par ce type de reprise. L'ensemble de ces enseignements devrait contribuer à favoriser la pérennité du système productif, notamment en France, et à promouvoir le modèle SCOP comme processus de reprise.

### Références

- Bacon, N., Wright, M., et Demina, N. (2004), « Management buyouts and human resource management », *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 325-347.
- 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.
- Barbot-Grizzo, M. C. (2013). Opportunités et difficultés des transmissions de PME en SCOP: quelles solutions?. *Entreprendre & innover*, (1), 72-82
- 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*, 43(263), 31-50
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Benghozi, PJ (2009), « La pérennité : un lest ou un gyroscope pour l'entreprise ? », *Revue Française de Gestion*, 192(2), p 177-181.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. 2008. Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4): 825-845.
- Besbes, A., Aliouat, B., & Gharbi, J.-E. 2013. L'impact de l'innovation managériale sur la performance. Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel. *Revue Française de Gestion*, 6(235): 161-174.
- Bornard F. et Thévenard-Puthod C. (2009), « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue Internationale PME*, vol 22 n°3-4, p.83-108
- Bughin Christiane Olivier Colot et Alain Finet (2010), « Entreprises familiales et gouvernance cognitive : quelle transmission ? », *Management et Avenir* 37 (7), 14-33.
- Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., & Boronat-Navarro, M. 2004. A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies*, 25(3): 331-361.
- Damanpour, F. 2014. Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9): 1265-1285.
- Damanpour, F., & Aravind, D. 2012. Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management & Organization Review*, 8(2): 423-454.
- Damanpour, F., & Schneider, M. 2006. Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3): 215-236.
- De Massis A, Chua JH, Chrisman JJ (2008), « Factors Preventing Intra-Family Succession », *Family Business Review*, 21, 183-199.
- Deschamps, B. et R. Paturol (2009), *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur*, Paris, Dunod, collection

Entrepreneurs.

- DeTienne DR (2010), « Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development », *Journal of Business Venturing*, 25, 203-215.
- Durst Susanne et Sabbado Laura (2012), « Transmission non familiale des PME allemandes : les enjeux de la transparence », *Entreprendre & Innover*, 2 (14), 86-96.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. 2005. Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management*, 31(3): 381-402.
- Galia, F., & Zenou, E. 2013. La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation ? L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation. *Revue Management et Avenir*(66): 152-181.
- Garcia, L., & Beltramini, V. (2014). SCOP et reprise d'entreprise en difficultés: perspectives pour une efficacité renforcée. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 121-128
- Handler, Wendy C. (1994), « Succession in Family Business: A Review of the Research », *Family Business Review*, 7 (2), 133-157
- Haveman, H. A., et Khaire, M. V. (2004), « Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure », *Journal of business venturing*, 19(3), 437-463.
- Hervas-Oliver, J.-L., Sempere, F.-R., & Boronat-Moll, C. 2012. Process innovation objectives and management complementarities: patterns, drivers, coadoption and performance effects. In U.-M. W. Papers (Ed.), Vol. ISSN 1871-9872
- Kamei, K., et 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*, 16(1), 60-70.
- Le Breton-Miller Isabelle, Miller Danny et Steier, Lloyd P. (2004), « Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328
- Mason CM et Harrisson RT (2006), « After the Exit: Acquisitions, Entrepreneurial Recycling and Regional Economic Development », *Regional Studies* 40 (1), 55-73.
- Marshall, J. P., Sorenson, R., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A. et Wampler, R. S. (2006), « The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans », *Journal of Business Venturing*, 21(3), 348-368.
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle: un cadre d'analyse. *Revue française de gestion*, 192, 75-89.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. 2012. Relating management innovation to product and process innovation: private rents versus public gains. In A. S. E. D. Tyrone S. Pitsis (Ed.), *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*: 13-35: Edward Elgar Publishing.
- Murakami, Y., Kamei, K., & Deschamps, B. (2012). Pérennité et transmission des PME japonaises: les leçons du modèle français. *Entreprendre & innover*, (2), 74-85.
- Nieves, J. 2016. Outcomes of Management Innovation: An Empirical Analysis in the Services Industry. *European Management Review*: n/a-n/a.
- Nordqvist M., Wennberg K., BauM. et Hellerstedt, K. (2013), « An entrepreneurial process perspective on succession in family firms », *Small Business Economics*, 40, 1087-1122.
- Scholes L, Wright M, Westhead P, Burrows A et Bruining H (2007), « Information Sharing, Price Negotiation and Management Buy-outs of Private Family-owned Firms », *Small Business Economics*, 29, 329-349.
- Van Teeffelen, L., et Uhlaner, L. M. (2013), « Firm Resource Characteristics and Human Capital as Predictors of Exit Choice: An Exploratory Study of SMEs », *Entrepreneurship Research Journal*, 3(1), 84-108.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. 2013. Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1): 1-15.
- Wasserman, N. (2003), « Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success », *Organization Science*, 14(2), 149-172.
- Wiklund J., Nordqvist M., Hellerstedt K., et Bird M. (2013), « Internal versus external Ownership transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, 1319-1340.
- Yin, R. (1994), *Case study research: Design and methods*, 2nd ed. Beverly Hills, CA: Sage.

**6. CANDIDAT RECHERCHE** : *Le candidat devra avoir une formation ou une expérience dans le domaine du management stratégique ou de l'entrepreneuriat. Il devra également avoir suivi une formation préalable à la recherche (master recherche, label recherche, cours de méthodologie de la recherche...). Il devra être à l'aise avec les méthodes qualitatives et avoir le goût du contact pour aller sur le terrain.*

**7. FINANCEMENT DE LA THESE** : *Le contrat doctoral fixe une rémunération principale, indexée sur l'évolution des rémunérations de la fonction publique : depuis le 1er février 2017, elle s'élève à **1768,55 euros** bruts mensuels pour une activité de recherche seule. Des heures d'enseignements peuvent être effectuées dans la limite de 64 heures équivalent TD par année universitaire **après autorisation du président de l'université** et rémunérées au taux fixé pour les travaux dirigés en vigueur. D'autres activités complémentaires au contrat doctoral sont prévues par l'article 5 du décret n° 2009-464 du 23 avril 2009 modifié. La durée totale des activités complémentaires aux activités de recherche confiées au doctorant dans le cadre du contrat doctoral ne peut excéder un sixième du temps de travail annuel.*

**8. CONTACT :**

Nom prénom : Catherine Thévenard-Puthod

Tél : 04 50 09 23 72

Email : catherine.puthod@univ-smb.fr