

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Essai de conceptualisation de la notion de faux pas

Alain MEIAR, IAE de l'Université de Bordeaux, IRGO (France)

Thierry VERSTRAETE, IAE de l'Université de Bordeaux, IRGO (France)

...

1. Introduction

Dans le cadre d'un terrain exploratoire effectué pour préciser l'objet d'une recherche dans le champ de la reprise d'entreprise par un tiers externe, un fait observé a permis de constater une décision malheureuse prise par le repreneur, faute, pour celui-ci, d'avoir une représentation de l'affaire reprise congruente à celle qu'en avait le cédant (les différences de représentation des protagonistes constituaient alors l'objet de recherche dont ce premier terrain visait à préciser les contours). Que son projet s'inscrive, ou non, dans la continuité de la stratégie et des pratiques de son prédécesseur, tout repreneur gagne à avoir accès à la représentation de ce dernier pour ne pas commettre des erreurs, notamment des « faux pas ». Le terrain a ainsi été mis au service d'une démarche qualitative inductive de type grounded theory ayant pour objectif de conceptualiser cette notion dont la pertinence a été confirmée par cinq experts praticiens du domaine de la reprise.

Au sens premier du terme, un faux pas est celui qui fait perdre l'équilibre à un individu et risque de le faire chuter. Au sens figuré, le faux pas est une maladresse ou un impair plaçant son auteur dans une situation délicate. En contexte de reprise d'entreprise, ces deux sens nous intéressent. Nous retenons la définition suivante : « *En considérant les objectifs poursuivis par celle-ci comme étant précédés d'un chemin à suivre dont il ne faudrait pas s'écarter pour les réaliser, un faux pas est une action ou une décision pouvant gêner l'atteinte d'un but et constituer un obstacle dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise.* » (Meiar et Verstraete, 2015, p.7). Plus largement, et parce que la stratégie n'est pas toujours explicite dans les PME,

un faux pas est une action influençant négativement les résultats de l'organisation. A ce titre, un faux pas comporte une dimension stratégique, quand bien même il semblerait être d'ordre opérationnel lorsqu'il se produit.

Deux principaux corpus théoriques ont contribué à éclairer le faux pas.

Sous le prisme de la théorie de la charge cognitive, il s'explique par la difficulté qu'un individu peut avoir de construire des schémas de représentation afférents à l'affaire reprise congruents à ce qu'elle est. Cette ontologie peut s'effacer par une lecture plus cognitive en prenant en référentiel la représentation qu'en a le cédant, en imaginant raisonnablement que si ce dernier a dirigé avec succès durant de nombreuses années l'entreprise transmise, sa représentation est alors relativement conforme à ce que chacun pourrait y voir. L'accès à cette représentation est toutefois souvent rendu difficile, entre autres, par le temps que le repreneur et le cédant passent ensemble. Le repreneur doit assimiler beaucoup d'information en peu de temps et peut se retrouver en situation de surcharge cognitive.

Avec la perspective conventionnaliste, il s'agit de considérer la représentation du cédant comme construite autour du registre conventionnel que constitue l'entreprise. Ce registre s'assimile alors à une représentation relativement partagée par les parties prenantes, lesquelles jouent le jeu de la convention proposée par les échanges avec l'entreprise. Cette perspective permet d'éclairer le faux pas comme un écart de conduite par rapport à la convention qu'est l'entreprise.

2. Un cadre opératoire relevant du cadre épistémologique de la théorie ancrée

Notre démarche, inscrite dans la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967), relève d'une stratégie de recherche où la connaissance est interprétée par une analyse progressive des données collectées sur un terrain se prêtant aux interactions avec le chercheur. Celui-ci précise ainsi sa grille d'interprétation de la réalité investie (Charmaz, 2000 ; Chasserio, Pailot et Poroli, 2016). Partant d'un fait observé alertant sur une anomalie, nous avons procédé par abduction (cf. Pierce). Autrement dit, l'analyse livre un fait surprenant non attendu qui constitue le point de départ de la posture abductive (Dumez, 2016)¹. Le faux pas identifié n'était pas attendu dans la mesure où le terrain investi révélait de bonnes relations entre cédant et repreneur et que celui-ci semblait tout-à-fait dans les voies tracées par son prédécesseur. Malgré ce constat, un faux pas s'est produit. En première lecture de niveau opérationnel, celui-ci s'est avérée stratégique car susceptible de faire durablement perdre un CA non négligeable à l'entreprise. En premier

¹ On ne sera pas surpris par un propos, alors qu'il est fait référence à la théorie ancrée, évoquant l'abduction. Glaser et Strauss ont étudié le pragmatisme de Pierce (Suddaby, 2006).

lieu, la littérature n'a pas été consultée pour, comme le recommande Glaser et Strauss (1967), comprendre les registres d'analyses possibles, lesquels ont rapidement incité à lire la situation par le prisme conventionnaliste complété, plus tard, par la théorie de la charge cognitive. Avant de présenter cet éclairage, le terrain est présenté.

L'entreprise : AT² est une société de transport de personnes employant 9 salariés. Une série de quatre entretiens non-directifs, conduits auprès du repreneur (M. Sépia) et de la salariée-clef (Mme Valls) entre juin et août 2011, a révélé un incident. M. Sépia (40 ans) possède plus de 20 ans d'expérience dans le transport de marchandises (chauffeur poids lourd. Mme Valls, expérimentée et diplômée en RH, travaille dans l'entreprise depuis 10 ans comme assistante de direction (prospection, relation clientèle, tâches administratives, gestion du personnel). L'entreprise possède deux activités : le transport en commun (4 conducteurs, 3 véhicules) ; un service de transport haut de gamme s'adressant à des touristes fortunés de passage dans la région et qui nous intéresse ici (4 conducteurs, 8 véhicules dont 3 vétustes conduisant occasionnellement à recourir à la location).

Le faux pas : un groupe japonais, client haut de gamme de l'entreprise, a demandé une prestation nécessitant l'emploi de plusieurs véhicules. Plutôt que d'appeler une sous-traitance pour rester à un niveau de prestation exigeant (client pointilleux connu de l'entreprise), le repreneur a justifié la mobilisation des véhicules vétustes par la nécessité de contrôler les coûts. C'est cette décision qui a été qualifiée de gaffe par Mme Valls et que notre travail d'analyse a éclairé. La prestation n'a pas été au niveau, le client probablement perdu et Mme Valls envisageait sérieusement de quitter l'entreprise.

3. Deux corpus théoriques pour éclairer le fait : la théorie de la charge cognitive et la perspective conventionnaliste

Nous mobilisons la perspective conventionnaliste (PC) pour comprendre la nature du problème relevé et la théorie de la charge cognitive (TCC) pour en expliquer l'occurrence, rappelée ici succinctement.

« La convention établit entre ses auteurs de la correspondance, crée de l'accord, fait en sorte que la réunion de leurs conduites, au lieu d'être une somme d'éléments disparates, constitue un tout organisé, en fait une activité unifiée. C'est là l'essentiel de l'opération conventionnelle : elle coordonne des séries d'activités, impliquant des faits matériels et des

² A la demande du repreneur, les informations relatives au cas ont été rendues anonymes.

conditions psychologiques, en une règle unique et commune qui détermine également la conduite ou l'attitude des convenants. » (Dupréel, 1925, p.285 et 286). Cette lecture philosophique traduit, sur un plan global, remarquablement le sens que la perspective conventionnaliste contemporaine donne aux comportements des agents économiques. Ainsi, depuis le numéro spécial de la Revue Economique de mars 1989, une communauté de chercheurs puise dans cette perspective les soubassements théoriques éclairant les faits socio-économiques (Eymard-Duvernay, 2006a, 2006b). Pour Boltanski et Thévenot (1991), l'existence d'un système d'attentes réciproques entre les individus au sujet de leurs comportements, autrement dit une convention, est la condition nécessaire à la survenue de toute forme d'échange et de coordination. Celle-ci fournit des repères plus ou moins explicites aux agents afin qu'ils puissent agir individuellement et se conformer, par choix mais dans un cadre collectif contraignant, au comportement conforme à la convention (Dupuy et al., 1989). Ainsi on paiera un fournisseur dans les délais formellement convenus ou on appellera Jean par son prénom bien qu'il soit plus âgé parce que, dans cette start-up, on s'interpelle ainsi. « Au sein de chaque espace social plus ou moins formellement circonscrit (un club sportif, une entreprise, etc.), des critères sont perceptibles afin qu'un nouveau venu puisse le comprendre et se comporter en conformité avec les régimes d'instruction qui organisent cet univers social particulier. » (Verstraete, Krémer et Néraudau, 2018, p.97).

La TCC (Sweller, 1988), vise à comprendre la variabilité de l'effort mental nécessaire pour la réalisation d'une tâche (Chanquoy et al., 2007). Cette approche est mobilisée notamment en psychologie sociale du travail, en médecine du travail ou encore en ergonomie. En Gestion, des travaux ont étudié le phénomène de surcharge d'information en contexte de prédiction financière³ (Rakoto, 2005). Ils s'inspirent notamment du modèle de Schroeder et al. (1967) qui relie la quantité d'information disponible au traitement qu'il en est fait. Pour ce modèle en U inversé, il existerait un seuil au-delà duquel le niveau de traitement de l'information disponible par l'individu décroîtrait. Dès lors en surcharge cognitive, l'individu aura tendance à ne pas intégrer l'information nouvelle et restera ancré sur d'anciens faits et croyances pour prendre ses décisions. Cette situation nuit non seulement à la santé psychologique de l'individu qui la subit, mais aussi à la prise de décision, à l'innovation et à la productivité (Hemp, 2009).

³ Voir aussi Shields(1980 et 1983) ; Chewning et Harrel (1990) ; Hwang et Lin (1999) ; Gadenne et Iselin (2000).

4. La perspective conventionnaliste pour renseigner la nature du problème, la théorie de la charge cognitive pour en comprendre l'occurrence.

La PC livre une lecture concernant la nature de l'incident observé. Le business model de l'entreprise reprise peut être vu comme une convention (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009, 2011). Selon cette conception, la poursuite de la convention appelle un comportement conforme à l'effort productif construit par un collectif et initié par un dirigeant (aujourd'hui le cédant) ayant pu, par le rôle qu'il joue, faire évoluer la représentation partagée par des parties prenantes cristallisées autour du projet d'entreprendre et apportant les ressources autorisant la pérennité, voire le développement, de l'entreprise installée. Les clients apportent une ressource clé, le chiffre d'affaires. Parmi les critères inhérents à leur satisfaction, et s'agissant plus particulièrement des clients utilisant les services haut de gamme de l'entreprise, l'analyse des discours, notamment par les entretiens avec madame Valls, a permis de relever l'importance de la qualité de la prestation et des conditions de transport, mais également les attentes d'une clientèle exigeante dont fait partie le client japonais avec qui le faux pas s'est produit. Ces critères peuvent correspondre à ceux mentionnés par la perspective conventionnaliste car la communauté mobilisée dans le cadre de la prestation concernée se conforme à ces repères inhérents à leurs attentes et qu'ils respectent par leur comportement. En dérogeant à cette partie de la convention, le principe de la règle respectée est déjouée et la valeur haute conférée à la convention (cf. Dupréel, 1925) est lue comme une volonté de la défaire. Ainsi, le faux pas est un fait, celui d'un individu (voire d'un collectif mais ce n'est pas le cas ici) choisissant un comportement remettant en cause une convention. C'est un fait témoignant d'un « éloignement par rapport au comportement collectivement admis » (Amblard, 2003, p.299). Parce qu'il est causé par le repreneur, le faux pas revêt un caractère stratégique car susceptible de sensiblement nuire à la performance de l'entreprise. Si la PC permet de qualifier la nature de l'incident (en quelque sorte une crise conventionnelle), elle n'en décrit pas la cause. Ainsi, est-ce à dessein que Mr Sépia invoque la maîtrise des coûts et décide de ne pas sous-traiter en mettant à disposition du client les véhicules vétustes au regard de la prestation attendue par le client ? Une réponse positive écarte l'idée de faux pas car il s'agit d'un changement stratégique (changement de business model, donc de convention) réfléchi. Par contre, une réponse négative témoigne effectivement d'un faux pas. C'est ce second cas que l'analyse des données révèle et la TCC apporte alors une lecture de la cause du faux pas. A la lumière de la TCC, la reprise par un tiers externe apparaît comme une opération à très forte charge cognitive. En ayant à intégrer beaucoup d'information en peu de temps, le repreneur a toutes les chances de se retrouver à un moment ou un autre en situation de surcharge cognitive. Cela risque de l'affecter dans la mesure

où la représentation qu'il aura du système conventionnel en jeu sera incomplète, ou pire, erronée. Cette représentation se précisera avec le temps, une ressource cependant bien trop précieuse pour un entrepreneur souvent lourdement financièrement endetté.

5. Discussion

Le conflit ici étudié prend son origine dans ce que nous proposons d'appeler un faux pas du repreneur, notion absente de la littérature sur la reprise d'entreprise. Pour discuter, sur le plan pratique (la discussion académique s'ouvrant avec le présent texte), la pertinence de la notion, voire du concept de faux pas, nous l'avons soumis à cinq experts.⁴ Les entretiens avec ces experts ont également apporté du matériel à l'analyse. Quelques verbatims permettent de cerner ce qu'ils pensent du faux pas tel que défini et illustré.

Ainsi, ces experts l'ont reconnu comme « une notion pertinente » (Expert 1), ou « un problème récurrent » (Expert 2), « pas mal qualifié » (Expert 3) pour « quelque chose qui arrive » (Expert 4). Il apparaît ainsi que le faux pas survient « lorsque le repreneur manque d'information ou bien lorsque ce dernier souhaite appliquer sa propre manière de faire sans avoir conscience du mode de fonctionnement de l'entreprise » (Expert 4). Le problème est essentiellement que « le repreneur va à l'encontre de la manière normale de faire sans en avoir conscience » (Expert 5). Il est important de « faire attention car ça peut être préjudiciable » (Expert 3) et notamment dans les petites structures car « plus l'entreprise est grande et plus il y a de procédures qui font que le changement de dirigeant se voit facilité » (Expert 1). « Le garde-fou par rapport à cela, c'est l'accompagnement et notamment par le cédant » (Expert 3).

Une analyse complémentaire des discours des mondes du transport haut de gamme de personnes ainsi que du transport de marchandises⁵ permet de conforter l'interprétation proposée du faux pas observé. De cette analyse ressort deux mondes radicalement opposés, le premier plaçant en priorité le prix et la réactivité quand le second, l'expérience offerte et la qualité du service. En mobilisant la grille d'analyse de l'économie des grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991), M. Sépia semble raisonner à partir du monde industriel, où sont valorisés l'efficacité et

⁴ Consultants privés ou publics en transfert d'entreprise sollicités pour leur connaissance notamment empirique du phénomène. L'expert 1 est directeur adjoint du service en charge de l'appui aux entreprises de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux. L'expert 2 est délégué régional d'une association nationale à but non lucratif dédiée à l'accompagnement et à la sensibilisation à la transmission. L'expert 3 est le chef du service création et transmission d'entreprise du Conseil Régional d'Aquitaine. L'expert 4 est conseiller à la CCI de Bordeaux et accompagne des entreprises en transmission. L'expert 5 est consultant et dirige un cabinet privé de conseil à la transmission.

⁵ Étude réalisée à partir du contenu textuel des sites Internet, respectivement, de cinq et quatre entreprises de ces secteurs.

l'utilisation optimale des ressources, alors que Mme Valls, le monde marchand qui lui considère la fidélisation des clients au dépend d'une efficacité optimale. L'opposition entre ces deux mondes explique en partie la nature du conflit, les principes supérieurs communs respectifs ne permettant pas une coordination des acteurs.

6. Implications et limites

Le cas pourrait paraître anecdotique, mais il a alerté sur une notion que notre recherche conceptualise et dont les applications intéressent la pratique de la reprise d'entreprise, sa pédagogie et la recherche dans ce domaine.

S'agissant de la pratique, le retour des experts a constitué une forme de validation externe sur la pertinence de l'objet. Évidemment, le concept était livré, lors des entretiens, par bride car non achevé. Mais il fut aisé de traduire le vocabulaire théorique pour amener, par exemple, les critères perceptifs de la perspective conventionnaliste, le temps inhérent à l'apprentissage pour ne pas être surchargé sur le plan cognitif, etc. Les théories mobilisées se prêtent aux exemples illustratifs. Outre la manifestation explicite des experts à ce que nous allions plus loin avec ce concept, leur appel concerna deux points : l'intégration du concept au processus de reprise dans leur métier d'accompagnant, la traduction pédagogique nécessaire à cet objectif.

Pédagogiquement, et pour répondre à l'appel précédent, les publics concernés par le concept de faux pas sont les cédants, les repreneurs, les conseillers et les formateurs de publics de formation continue ou de formation initiale. Un matériel pédagogique est à construire notamment à partir de la méthode des cas qui nous semble à ce jour la plus appropriée. Évidemment, les formations peuvent bénéficier de la conceptualisation par le recours aux deux corpus théoriques mobilisés dont l'enseignement n'est certes pas forcément éprouvé (pour la PC, on pourra consulter Verstraete, Krémer et Néraudau, 2018, qui utilisent le cinéma).

Notre contribution ouvre des perspectives de recherche et apporte au champ de la reprise d'entreprise. Sur le second point, nous n'avons pas identifié de travaux gommant l'originalité de notre approche. La littérature porte, par exemple, sur les différences de représentation entre le cédant et le repreneur (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Sur le premier point, sans doute y a-t-il à compléter notre travail en éprouvant le concept à d'autres situations de gestion (cf. Girin, 1990). Si le contexte de la reprise d'entreprise par un tiers externe semble bien se prêter à cet exercice académique, il est possible d'investir des terrains différents relevant d'autres spécialités des Sciences de Gestion, voire d'autres disciplines, notamment celles travaillant avec la PC et la TCC.

Une limite tient aux corpus théoriques mobilisés alors que d'autres pourraient apporter soit un complément, soit une lecture différente pour parvenir à un résultat tout aussi signifiant concernant la nature de l'incident observé et son occurrence (cf. le principe d'équifinalité de von Bertalanffy). La PC nous est vite apparue pertinente car nous la mobilisons régulièrement. La TCC l'a complété suite à une recherche d'explication cognitive car la question des représentations était posée par la littérature consultée. D'autres registres théoriques ont été étudiés, par exemple la notion de path dependency, ou le concept de cadre de référence, dans lequel on parle « d'erreur de cadrage », de Goffman (1974). Cependant, comme le soulignent Diaz-Bone et Thévenot (2010), « les conventions se distinguent des cadres au sens de Goffman, car elles ne sont pas nécessairement liées à une situation » (p.4).

Bibliographie

- Amblard, M. (2003). *Conventions & management: De Boeck.*
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification.* Paris: Editions Métailié.
- Bornard, F.; Thevenard-Puthod, C. (2009). Mieux comprendre les difficultés d'une transmission externe grâce à l'approche des représentations sociales. *Revue Internationale PME*, 22(3-4), 83-108.
- Chanquoy, L., Tricot, A., & Sweller, J. (2007). *La charge cognitive: Théorie et applications: Armand Colin.*
- Charmaz, K. (2000). Grounded Theory - objectivism and constructivism methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 509-535): Sage Publications.
- Chasserio, S., Pailot, P., & Poroli, C. (2016). La construction de la légitimité des femmes entrepreneurs : une approche transactionnelle. *Management International*, 20(4), 45-58.
- Chewning, E. G. J., & Harrel, A. (1990). The effect of information load on decision makers' cue utilization levels and decision quality in a financial distress decision task. *Accounting, organizations and society*, 15(6), 527-542.
- Diaz Bone, R., & Thevenot, L. (2010). La sociologie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises. *Trivium*, 5.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Vuibert.*
- Dupréel, E. (1925). Convention et raison. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 32(2), 283-310.
- Dupuy, J.-P., Eymard-Duvernay, F., Favereau, O., Orléan, A., Salais, R., & Thévenot, L. (1989). Introduction. *Revue Economique*, 40(2), 141-146.
- Eymard-Duvernay, F. (2006a). *L'économie des conventions - Méthodes et résultats (tome 1).* Paris: La Découverte.
- Eymard-Duvernay, F. (2006b). *L'économie des conventions - Méthodes et résultats (tome 2).* Paris: La Découverte.
- Gadenne, D., & Iselin, E. R. (2000). Properties of accounting and finance information and their effects on the performance of bankers and models in predicting company failure. *Journal of Business Finance and Accounting*, 155-193, January.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In A. C. Martinet (Ed.), *Epistémologies et sciences de gestion* (pp. 141-182): *Economica.*

- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory*. Hawthorne, NY: Aldine Publishing Company.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: an essay on the organization of experience*: Harper & Row.
- Hemp, P. (2009). Death by information overload. *Harvard Business Review*, 87(9), 82-89.
- Hwang, M. I., & Lin, J. W. (1999). Information dimension, information overload and decision quality. *Journal of Information Science*, 25(3), 213-218.
- Meiar, A., Verstraete, T. (2015) « La contribution du Business Model à la réduction de l'asymétrie de l'information entre le cédant et le repreneur en contexte de transfert d'entreprise », 9^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Nantes.
- Rakoto, P. (2005). Caractéristiques de l'information, surcharge d'information et qualité de la prédiction. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, XI(1), 23-38.
- Schroeder, H. M., Driver, M. J., & Streufert, S. (1967). *Human Information Processing*. New York: Rinehart & Winston.
- Shields, M. D. (1980). Some effects of information load on search patterns used to analyze performance reports. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 429-442.
- Shields, M. D. (1983). The effects of information supply and demand on judgment accuracy: evidence from corporate managers. *The accounting review*, 58(2), 284-303.
- Suddaby, R. (2006). What Grounded Theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving : effects on learning. *Cognitive Science*, 12, 257-285.
- Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2009). *Business Model pour entreprendre: Le modèle GRP : théorie et pratique*: De Boeck Supérieur.
- Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2011). A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus. *Management International*, 15(2), 109-124.
- Verstraete, T., Kremer, F., & Neraudau, G. (2018). Utilisation du cinéma en contexte pédagogique pour comprendre l'importance des conventions dans la conception d'un business model. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 63-89.