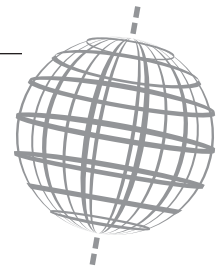

Les écarts de représentation du *Business Model* de l'entreprise transmise : recherche exploratoire auprès de trois binômes de cédants-repreneurs



Divergences in the Portrayal of the Business Model of an Acquired Company: Exploratory Research of Three Pairs of Sellers and Buyers

Divergencias en las representaciones del modelo de negocio de una empresa adquirida : estudio exploratorio de tres casos de compraventa

ALAIN MEIAR

IAE Université de Bordeaux

Équipe entrepreneuriat de l'IRGO

GRP Lab

THIERRY VERSTRAETE

IAE Université de Bordeaux

Équipe entrepreneuriat de l'IRGO

Chaire Entrepreneuriat de la fondation Bordeaux Université GRP Lab

RÉSUMÉ

Cette recherche prend comme objet le décalage qu'il peut y avoir entre la représentation que le repreneur externe possède de l'entreprise qu'il acquiert et celle qu'en a le cédant. Dans le champ de la reprise d'entreprise, la double originalité de notre travail exploratoire consiste à relever, puis à qualifier, ces écarts et à mobiliser le concept de *Business Model* pour scruter ces représentations. Trois cas de transmission de PME servent de terrain et font apparaître cinq formes d'écarts de représentation. Cette contribution est un préalable à la conception d'une méthode, à l'usage des conseillers, visant à réduire les écarts de représentation pour favoriser la réussite de l'opération de transmission.

Mots-Clés : transmission, reprise par un tiers externe, business model, représentations

ABSTRACT

This research focuses on the potential divergences between the way an external buyer of an acquired company portrays the company and the seller's portrayal of it. In the field of business transfer, the originality of our exploratory study lies in finding and qualifying these differences and using the Business Model concept to access such representations. Based on three cases of SMB transfer, five types of differences in the representation are revealed. This contribution is preliminary to the conception of a method, designed for consultants, aimed at reducing the gaps in the portrayals of the business by the protagonists in order to further the success of the business transfer.

Keywords: business transfer, external takeover, business model, representations

RESUMEN

Esta investigación estudia el desfase que puede existir entre la representación que el comprador externo se hace de la empresa que está adquiriendo, y la representación que de esa misma empresa posee el vendedor. En el ámbito de la compraventa, la doble originalidad de nuestro estudio exploratorio consiste por una parte en identificar, y posteriormente categorizar, esas diferencias; por otra parte, en utilizar el concepto de *Business Model* para examinar estas representaciones. Nos centramos en tres casos de compraventa de PYME, de los cuales emergen cinco formas de diferencias de representación. Esta contribución constituye una etapa preliminar a la concepción de un método, destinado a asesores, que pretende reducir las diferencias de representación con el fin de propiciar el éxito de la operación de compraventa.

Palabras Clave: transmisión de empresas, business model, representaciones

La transmission d'entreprise est une opération de transfert de propriété et de direction dont l'objectif est d'assurer la pérennité de l'entreprise, voire son développement (Barbot et Richomme-Huet, 2006). Elle affecte le cédant, le repreneur, la firme ainsi que l'environnement socio-économique des territoires concernés (Deschamps, 2000; Bouchikhi, 2008; DeTienne, 2010). La transmission d'entreprise est une préoccupation internationale

intéressant tous les pays industrialisés, comme en témoigne l'étude Desjardins (2016)¹. Les cas de reprise par les salariés ne comblant pas la baisse des transmissions familiales, les dirigeants de PME se tournent vers des repreneurs externes n'ayant pas de lien avec l'entreprise reprise. Or, l'existence de liens préalables du repreneur avec l'entreprise permet de réduire significativement le risque d'échec de l'opération (OSEO, 2005; BPCE, 2017). Aussi, pour

1. Celle-ci relève qu'en Europe le changement de propriétaire-dirigeant est une opération dont les risques mettent en danger près de 600 000 emplois chaque année. Au Canada, la transmission fait peser le risque de perdre entre 8,2 et 12 milliards de dollars de PIB entre 2014 et 2023. Au Japon, le vieillissement des dirigeants se couple à un recul de la relève familiale. Ce dernier constat se remarque également en Europe, notamment en France où la transmission familiale passe sous la barre des 15 % (TRANSREGIO, 2005).

accompagner le processus de transmission à un tiers externe, des structures privées et publiques se sont mises en place en France (par exemple, en France, le CRA, la Bourse Oséo, le programme Transeo; au Canada, le Centre de Transfert d'Entreprise du Québec). Néanmoins, selon KPMG (2008), beaucoup reste à faire afin que le départ du cédant ne se traduise pas par la disparition de l'entreprise. Les difficultés à convaincre un repreneur, à convenir d'un prix où chacun y trouve son compte, à intégrer le nouveau dirigeant et à lui donner toutes les clefs pour réussir sa reprise sont autant d'éléments critiques de la transmission.

La période de transition est également un facteur touchant particulièrement la transmission à un tiers externe. Cette période, lors de laquelle le cédant et l'acheteur cohabitent, est précieuse car elle contribue, d'une part, au transfert effectif des savoirs et des compétences (Picard et Thevenard-Puthod, 2006) et, d'autre part, à la sécurisation de l'investissement réalisé par le repreneur (De Freyman et Richomme-Huet, 2010). La durée de cette transition a un effet positif sur l'issue de la transmission (Goldberg, 1996; OSEO, 2005; Colot, 2009). Or, ce passage de relais, qui peut durer plusieurs années dans la succession familiale (Handler, 1990), n'est que de quelques mois dans le cas d'une reprise par un tiers externe et voit souvent sa durée prématurément écourtée (OSEO, 2005). Ce constat s'explique notamment par les nombreuses tensions liées à la passation du pouvoir au sein d'un binôme laissant peu de place à une médiation (Ciampa et Watkins, 1999) et où chacun peut avoir une vision différente de ce qu'est l'entreprise et de sa stratégie. Dans un processus délicat de transition de rôles (Cadieux et Deschamps, 2011), la principale conséquence des difficultés relationnelles entre le cédant et le repreneur est que ce dernier se retrouve à la tête d'une entreprise qu'il ne connaît pas suffisamment. Trop souvent, le contexte de la reprise empêche le cédant de jouer le rôle de tuteur, alors que ce mode d'accompagnement est reconnu comme étant très utile à la réussite de l'opération (Thevenard-Puthod *et al.*, 2014). Certes, le repreneur va apprendre de ses subordonnés, mais par un processus d'intégration complexe (Boussaguet et Grima, 2015). Cette lacune est accentuée par l'asymétrie informationnelle, par exemple lorsque le cédant ne livre pas toutes les informations dont aurait besoin le repreneur pour se forger une représentation congruente à ce qu'est l'entreprise (Howorth *et al.* 2004; Bouchikhi, 2008). Elle l'est également par une période de transition réduite, le repreneur subissant alors une situation de surcharge cognitive puisqu'il reçoit trop d'information en peu de temps. Il lui est plus difficile de se forger une représentation de l'entreprise. Or, selon Bornard et Thévenard-Puthod (2009), les écarts de représentations entre parties prenantes de l'entreprise constituent un problème majeur dans la réussite d'une reprise externe. Si ces auteurs proposent de considérer l'ensemble des acteurs concernés (cédants, repreneurs, salariés et parties prenantes externes), ils relèvent l'influence forte du cédant sur la représentation de l'entreprise telle qu'elle s'est forgée au cours de son histoire ainsi que la nécessité d'une zone de congruence entre les représentations du cédant et du repreneur externe. Notre recherche se recentre sur les différences de représentations entre le repreneur et le cédant.

Ce problème, touchant les deux principaux protagonistes du transfert de propriété, peut être résolu par la proposition de méthodes permettant de réduire les écarts entre la représentation que le repreneur externe a de l'entreprise et celle qu'en possède le cédant. Encore faut-il préalablement comprendre ces écarts et nous n'avons pas identifié de recherche ayant travaillé ce point. Notre objet porte ainsi sur ce préalable de compréhension et nous proposons de qualifier ces écarts. A ce titre, nous avons réalisé une recherche exploratoire sur trois cas. Nous mobilisons le concept de *Business Model* (BM dans la suite du texte) pour accéder à la représentation que chacun des deux principaux protagonistes de l'opération se fait de l'affaire transmise. La notion de BM vient de la pratique et a fait l'objet d'un intérêt marqué et prolifère de la communauté académique, comme en témoignent la création d'une revue (*Journal of Business Models*) et d'un congrès dédiés (*Business Model Conference* : à Venise en 2017, à Florence en 2018, à New York en 2019), mais plus encore par le nombre important d'articles publiés dans les revues savantes. En dépit de cette attention académique grandissante, la littérature souffre encore d'un manque de recherches empiriques utilisant ce concept (Zott *et al.*, 2011) et celui-ci n'a pas fait l'objet d'une mobilisation dans le champ de la reprise d'entreprise.

Notre contribution possède ainsi une double originalité. La principale est de mettre au jour les écarts de représentation, entre le cédant et le repreneur, pour mieux les comprendre et les qualifier. La seconde consiste à mobiliser le concept de BM pour y procéder. La question de recherche se formule conséquemment ainsi : en quoi le BM permet-il d'apprécier les écarts entre la représentation que possède le cédant de son entreprise et celle qu'en possède le repreneur dans le cadre d'une transmission à un tiers externe ? Pour restituer le travail répondant à cette question, notre propos est structuré en quatre sections auxquelles s'ajoute une conclusion. Les deux premières sections justifient le problème et proposent d'utiliser le concept de BM pour accéder aux représentations du cédant et du repreneur. La troisième section présente le cadre opératoire : une recherche exploratoire sur le terrain de trois cas de transmission. La quatrième section qualifie les écarts de représentation et discute les cas investis. La conclusion pose les limites du travail ainsi que ses apports pour mieux cerner les suites à lui donner.

Un regard original sur la transmission d'entreprise : les écarts de représentation du *Business Model*, cédant-repreneur

La transmission d'entreprise bénéficie d'un intérêt croissant de la part de la communauté de chercheurs en entrepreneuriat se traduisant par la conduite et la soutenance de thèses, la publication d'articles et la création de groupes thématiques dédiés. Cet intérêt répond aux enjeux précédemment évoqués ainsi qu'au constat récurrent d'un nécessaire apport de connaissance sur ce vaste sujet (Howorth, Westhead et Wright, 2004; Parker et van Praag, 2012) et plus singulièrement sur ce qui nous intéresse ici : la transmission à un tiers physique externe². Concernant plus précisément le couple au cœur de notre travail, la littérature

2. Nous intéressons au cas général de la reprise par un tiers externe; il convient de préciser que l'expression *Management-Buy-In* (Robbie et Wright, 1995; Howorth *et al.*, 2004; Durst et Wilhelm, 2009; Parker et van Praag, 2012) peut désigner dans la pratique une opération de reprise externe mais avec montage financier de type LBO (Leveraged Buy-Out).

académique répond à ces appels en offrant de multiples regards sur le phénomène en prenant soit le point de vue du cédant (Pailot, 1999; Ip, 2009; DeTienne, 2010; Barbot-Grizzo, 2012; Ryan et Power, 2012; Crenn, 2016; de Freyman *et al.*, 2016), soit celui du repreneur (Deschamps, 2003; Begin, 2007; Boussaguet, 2008; Geraudel *et al.*, 2009; Deschamps et Geindre, 2011; Parker et van Praag, 2012; Block *et al.*, 2013; Grazzini et Boissin, 2013) soit celui de la relation entre ces deux principaux protagonistes (Robbie et Wright, 1995; Howorth, Westhead et Wright, 2004; Picard et Thevenard-Puthod, 2006; Bornard et Thevenard-Puthod, 2009; De Freyman, 2009; De Freyman et Richomme-Huet, 2009; Geindre, 2009). Notre travail s'inscrit dans la continuité de ces travaux. Il présente une première originalité en étudiant, pour chaque binôme des cas étudiés (cédant – repreneur), les écarts entre leur représentation de l'entreprise. Ainsi, notre travail s'inscrit dans une perspective cognitive de la recherche en entrepreneuriat, laquelle a fait l'objet de numéros thématiques (*cf.* Mitchell *et al.*, 2002 et 2007, pour *Entrepreneurship Theory and Practice*; *cf.* Schmitt et Grégoire, 2019, pour la Revue de l'Entrepreneuriat) et de papiers dédiés pour répondre par exemple aux questions relatives aux capacités des entrepreneurs, à leur engagement et à leur réussite (avec tout ce que cela comporte de biais cognitifs, d'émotion, de traitement de l'information, d'affectif, etc. *cf.* Baron, 1998 et, dans le cadre plus singulier de la reprise d'entreprise, Deschamps et Geindre, 2011). Si les représentations de l'entrepreneur, et les méthodes pour le comprendre et parfois l'accompagner (ex : cartographie cognitive), ont fait l'objet de nombreuses recherches les explorant en tout ou partie (ex : Fillion, 1991; Cossette, 1994; Verstraete, 1997; Khiari *et al.*, 2011, ...), force est de constater le peu de travaux sur la cognition entrepreneuriale en contexte de transmission d'entreprise. Récemment, la recherche exploratoire de Mouhli et Paturel (2019) porte sur trois études de cas de reprise; elle prend comme objet la construction de sens (Weick, 1979). Elle interroge, d'une part, les mécanismes cognitifs expliquant, à partir d'une discontinuité (*cf.* Shaper et Sokol, 1982; Deschamps, 2000), le passage à une situation de reprise d'entreprise et, d'autre part, les éléments influençant le processus de décision de reprise. Selon les auteurs, la compréhension du modèle cognitif des repreneurs est un préalable à celle de leurs actions. Dans cette veine, nous considérons que la représentation du cédant est un référentiel dont doit tenir compte le repreneur.

En effet, outre le fait que le cédant soit le porteur du projet précédant le rachat, lorsqu'il a dirigé l'entreprise durant une période appréciable, on peut considérer qu'il s'est forgé une représentation de l'entreprise conforme à ce qui est conventionnellement admis par les partenaires, qui plus est lorsque les résultats conduisent à intéresser des repreneurs. Il joue un rôle majeur dans la représentation que le repreneur se forge de l'entreprise et plus largement dans les représentations des parties prenantes : « car les relations précédemment établies au cours du temps ont contribué à l'élaboration progressive d'une représentation collective du chef d'entreprise que vient remettre en cause l'intervention du repreneur » (Bornard, Thévenard-Puthod, 2009, p.103-104). L'acheteur gagne à accéder à cette

représentation du cédant pour mieux construire la sienne, quand bien même il aurait une vision stratégique tournée vers un futur différent (en raison de son ambition, de ses motivations, de ses expériences, etc.). La congruence des représentations concerne, dans notre recherche, le modèle portant l'intelligibilité du projet d'entreprendre lors du rachat. A défaut d'accéder à la représentation du cédant, le repreneur risque de faire un ou plusieurs faux-pas. Ces derniers sont considérés comme des décisions allant à l'encontre de la bonne marche de l'entreprise. Ils peuvent alors être interprétés comme des erreurs, c'est-à-dire que la décision n'a pas été prise à dessein par un repreneur s'inscrivant dans une rupture avec le passé de l'entreprise (Meiar, 2015; Meiar *et al.*, 2019)³.

Le *Business Model* pour comparer les représentations que les protagonistes possèdent de l'entreprise

L'intelligibilité évoquée précédemment est désormais souvent consacrée dans la littérature par le concept de BM. L'expression est de bon sens si l'on s'accorde sur l'objectif d'un modèle : comprendre les objets organisés complexes pour les rendre intelligibles (von Bertalanffy, 1968; Le Moigne, 1977; Morin, 1977; ...). Ici, il s'agit de modéliser les affaires pour créer du sens, afin de mieux apprécier la faisabilité et la soutenabilité d'un projet. Rappelons que l'expression BM s'est diffusée tel un *buzzword* avec l'avènement des start-ups internet (Magretta, 2002). Entreprendre, dans ce contexte alors nouveau, a demandé un effort de la part des porteurs de projet pour rendre ce dernier accessible auprès d'acteurs peinant, à l'origine, à comprendre les enjeux, les technologies, les acteurs, les vocabulaires,... Il s'agissait de construire et de livrer l'essentiel du projet pour le rendre compréhensible et, tant que faire se peut, évidemment convaincant. Le repreneur physique externe se trouve souvent dans une situation similaire, c'est-à-dire dans la position de devoir accéder à un modèle d'intelligibilité de l'entreprise reprise.

Les auteurs travaillant le concept de BM s'accordent pour placer le concept de valeur au cœur du projet d'entreprendre (Amit et Zott, 2001; Chesbrough et Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Voelpel *et al.*, 2004; Shafer *et al.*, 2005; Baden-Fuller et Morgan, 2010; Demil et Lecocq, 2010; Teece, 2010; ...). Il s'agit de comprendre la valeur que produit, capte et diffuse le projet. Le BM propose une interprétation de la valeur créée et échangée dans un réseau de parties prenantes (Gordijn *et al.*, 2000), ainsi qu'une conception de la valeur créée et ensuite délivrée (Dubosson-Torbay *et al.*, 2002) avec, évidemment, l'idée d'en tirer une rémunération (Magretta, 2002).

L'approche par composantes du BM participe à son caractère actionnable. Il s'agit de fournir le contenu d'un BM, la conception ou la mise au jour de ce contenu permettant de construire ou d'accéder à une représentation du projet. Les modèles Canvas (Osterwalder et Pigneur, 2010), RCOV (Demil et Lecocq, 2010) et GRP (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009) adoptent cette conception par composantes. Nous avons retenu le modèle GRP,

3. Ce propos touche en partie au problème connu de l'asymétrie de l'information (Howorth *et al.* 2004). Dans le cadre de la transmission d'une entreprise, cette asymétrie joue dans les deux sens. Bouchikhi (2008) explique ainsi que, d'une part, le vendeur possède plus d'information que l'acheteur sur certains registres (intention effective de vendre, qualité des outils de production, qualité de la clientèle, motivation et attachement du personnel, évolutions de la concurrence, risque juridique ou fiscal, ...) mais que, d'autre part, il en est de même pour l'acheteur sur d'autres registres (motivation réelle à acheter, moyens financiers, projet, ...).

que ses auteurs (2011a, 2011b) définissent comme une convention relative à la Génération de la valeur, à la Rémunération de la valeur et au Partage de la valeur (d'où l'acronyme GRP), chacune de ces dimensions comportant trois composantes (cf. annexe 1). Les raisons de ce choix découlent, entre autres, de cette perspective conventionnaliste du BM, parce qu'elle s'accorde avec la dimension cognitive de notre problème. Les auteurs proposent ainsi de voir le BM comme, en quelque sorte, le médium de l'expression de la vision du monde commun aux multiples parties prenantes que devrait constituer l'entreprise (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011a). Une autre raison de ce choix tient à la présence explicite d'une dimension Partage, importante dans le cadre d'une transmission d'entreprise. Partage de la valeur ou valeurs partagées, cette dimension du modèle comporte trois composantes dont deux sont originales dans la conception des auteurs : les conventions (ex : assimilation/adoption des conventions du secteur d'activité auxquelles se confronte la convention BM) et l'écosystème (ex : compréhension de l'écosystème au sein duquel évolue l'entreprise). On remarque également, dans la dimension Génération de la valeur, la composante Porteur(s). C'est une autre originalité du BM GRP. Lors d'une reprise, il s'agit de remplacer cette personne clé (ou ces personnes clés) et de mettre au jour les apports du repreneur ou des manques susceptibles d'influencer l'organisation. Le choix du modèle GRP découle également de son caractère éprouvé en situation de recherche avec phase empirique dont plusieurs publications témoignent (Verstraete *et al.* 2012; Servantie *et al.* 2012; Krémer *et al.* 2014; Bousquet *et al.* 2016; Krémer *et al.* 2017; Verstraete *et al.* 2017; Verstraete *et al.* 2018 a/b; Bousquet *et al.*, 2019; ...). Qui plus est, le modèle a été transféré vers la pratique dans le cadre d'une valorisation de la recherche le rendant ainsi accessible aux acteurs de l'écosystème entrepreneurial (cf. le site GRP-Lab.com).

Le cadre opératoire : une étude exploratoire de trois cas de transmission

Le cadre opératoire de notre recherche a consisté à accéder à la représentation que le repreneur se fait du BM de l'entreprise qu'il acquiert et de la comparer à la représentation du cédant sur le même objet.

La représentation du cédant est prise en référentiel. Son influence est importante dans la représentation que se forge le repreneur de l'affaire reprise (Bornard et Thévenard-Puthod,

2009). Qui plus est, son expérience, le gage d'une entreprise pérenne et le fait même que celle-ci ait intéressé un repreneur constituent des éléments justifiant ce choix. Le caractère extrêmement secret des opérations de transmission à un tiers externe (Robbie et Wright, 1995; Howorth, Westhead et Wright, 2004), la difficulté d'accès au terrain, la complexité du phénomène étudié, l'angle original que nous avons pris et la nature même de la question de recherche justifient à la fois le caractère exploratoire de notre recherche et son protocole qualitatif (très présent au sein des travaux sur le transfert d'entreprise; voir Handler, 1990; Robbie et Wright, 1995; Howorth *et al.* 2004). Celui-ci permet une étude en profondeur compatible avec un positionnement constructiviste considérant le réel (et la connaissance que nous en tirons) comme socialement construit et non gouverné par des lois naturelles (Gavard-Perret *et al.*, 2008). La validité interne de notre travail a été appréciée, pour chaque cas, par une confrontation systématique de notre propre représentation de la représentation de l'acteur à celle que ce dernier possède en lui soumettant une version narrative du BM. La validité externe a été appréciée par le principe de saturation théorique, le troisième cas étudié n'apportant pas de nouveau cas de figure dans la comparaison des représentations des acteurs. Nous avons opté pour une stratégie d'échantillonnage dite à variation maximale (Miles et Huberman, 1994) pour finalement retenir trois cas étudiés entre juin 2012 et avril 2013. Ce choix répond à la volonté de déployer le protocole retenu à différents moments du processus et dans différentes situations. La constitution de l'échantillon (Tableau 1) a été pensée de manière à permettre la conduite de la recherche empirique aux différents moments-clés du processus de transfert : avant la signature jusqu'après le départ du cédant.⁴ La confiance apparaît comme la clef pour que les cédants et les repreneurs livrent les informations d'une opération souvent secrète. Pour l'obtenir, nous avons bénéficié de l'appui de professionnels et institutionnels travaillant dans la transmission d'entreprise.⁵

Le protocole de recherche comporte deux phases. La première met au jour les représentations que se font les acteurs de l'entreprise transmise. Cette phase concerne la collecte des données, la codification de celles-ci, la formalisation des représentations des BM et enfin leur validation. La collecte des données a été réalisée par des entretiens semi-directifs mobilisant une grille de thèmes basée sur le modèle GRP. Cette étape a nécessité 3 à 4 heures d'entretien semi-directif par acteur. Nous avons

TABLEAU 1
Caractéristiques des cas de transmission composant l'échantillon

	Entreprises		
	VISU	AIR	CARBONE
Effectif	Moins de 10	18	Moins de 10
Secteur	Pose d'enseignes publicitaires	Maintenance des systèmes climatiques	Matériaux composites
CA	500-700k€	2m€	100k€
Motif de cession	Changement de carrière	Départ à la retraite	Départ à la retraite
Phase du processus	Avant la signature	Avant la sortie du cédant	Après la sortie du cédant

4. L'annexe 2 positionne les trois cas étudiés au sein du processus de transfert d'entreprise.

5. Nous remercions à cet effet la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux ainsi que la Région Nouvelle-Aquitaine.

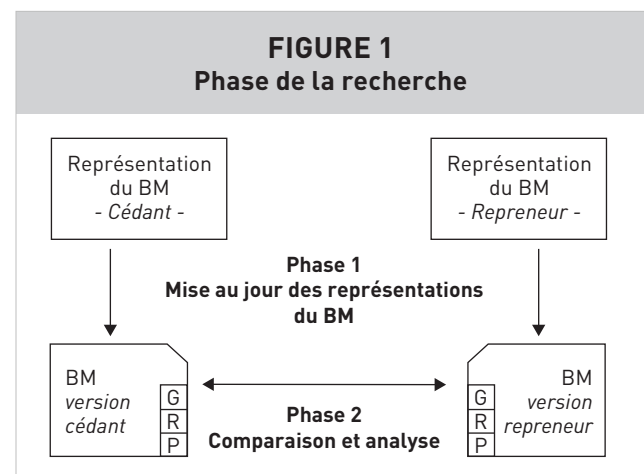
procédé au codage de chaque entretien (enregistré) en ventilant, à l'aide d'un tableur, les données pour ensuite produire un document d'une dizaine de pages. Ce dernier prend la forme d'une version narrative de la représentation qu'a le chercheur de la représentation que possède l'acteur à propos du BM de l'entreprise⁶. La phase de validation par le terrain est alors très importante. Il s'agit de réduire, autant que faire se peut, le décalage entre, d'une part, la représentation que le chercheur se fait de celle de l'acteur et, d'autre part, la représentation de l'acteur. Cette étape a consisté à présenter systématiquement à l'interviewé (à chacun des trois cédants et à chacun des trois repreneurs) le BM rédigé afin qu'il corrige d'éventuelles interprétations erronées, ou ajoute un complément utile à l'intelligibilité du BM (il ne s'agit pas, partant d'un exercice réflexif, de rallonger le BM narré). Disposant, au terme de ce travail, d'une version formalisée du BM tel que se le représente chacun des protagonistes, il a été possible de comparer les représentations du BM de chaque binôme (cédant-repreneur). A cet effet, un tableau a été construit afin d'effectuer la comparaison item par item. Une nouvelle codification a été réalisée afin de préciser le résultat de la comparaison. Une analyse statistique des fréquences d'apparition de chacun des codes a par ailleurs permis d'obtenir une illustration intéressante des résultats. Le schéma suivant (Figure 1) résume les phases empiriques de la recherche.

Qualification et analyse des écarts de représentation

Notre travail conduit à qualifier cinq types d'écart de représentation, les vocabulaires retenus étant expliqués à partir d'un des cas étudiés.

QUALIFICATION DES ÉCARTS DE REPRÉSENTATION CÉDANT-REPRENEUR

Cinq expressions, formes ou types d'écart, relatifs aux items des composantes du BM (cf. annexe 1), ont été identifiés dans l'analyse des trois cas étudiés. Nous les avons qualifiés de la façon suivante : concordance, carence, précellence, modèles différents et dissonance.⁷ Nous allons illustrer avec le cas CARBONE ces



cinq formes d'écarts. C'est aussi l'occasion de justifier l'emploi du vocabulaire retenu pour préciser les différences de représentation.

La concordance correspond au cas où le repreneur partage la même représentation que le cédant concernant un item donné. Les informations fournies par l'un concordent avec celles fournies par l'autre. Le tableau ci-dessous illustre cette situation. Dans cet exemple, les protagonistes partagent une même représentation quant à la nature des locaux de l'entreprise et leur poids dans la crédibilité vis-à-vis des clients et des autres partenaires.

Lorsque la représentation que se fait le repreneur vis-à-vis d'un item du BM diffère de celle du cédant, il est nécessaire d'approfondir l'analyse afin d'identifier la nature de cette divergence.

Nous proposons de qualifier de carence le cas de figure où le repreneur ne possède qu'une représentation partielle à propos d'un item. Dans cette situation, le manque d'information se traduit par une représentation moins détaillée que celle du cédant. Dans l'exemple du tableau 3, le cédant possède une vision plus large de l'écosystème dans lequel évolue l'entreprise en repérant une menace que le repreneur n'évoque pas.

A l'inverse, un autre cas de figure correspond à ce que nous proposons d'appeler précellence. Dans cette situation, le

TABLEAU 2
Identification d'une situation de concordance (Cas CARBONE)

Génération de la valeur		Repreneur	Cédant
Identification des ressources	Les locaux de l'entreprise	« L'entreprise possède un grand atelier qui lui offre des perspectives de développement considérables. En effet, CARBONE loue aujourd'hui au cédant un bâtiment récent offrant près de 600 m ² d'emprise au sol, une centaine de m ² disponibles à l'étage et un terrain permettant, si besoin, de doubler la taille de l'atelier. Les locaux de l'entreprise lui confèrent une certaine crédibilité auprès des clients potentiels qui y voient un gage de professionnalisme. »	« M. Feld est le propriétaire du terrain ainsi que du bâtiment via la SCI dont il est le gérant. La construction du bâtiment d'une superficie de près de 700m ² et l'acquisition du terrain ont été réalisés dans le cadre d'un financement obtenu sur la base d'un projet de grande envergure et constituent le dernier investissement en date. Les locaux de l'entreprise sont bien adaptés à son activité bien qu'une part importante de ces derniers reste inutilisée. Ces installations d'envergure permettent à CARBONE d'être reconnue par les acteurs de son marché. »

6. Comme dans le cas de la cartographie cognitive où le chercheur produit une représentation graphique de la représentation mentale qu'il se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par le sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet (Cossette et Audet, 1994).

7. C'est l'analyse comparative systématique, item par item, qui nous a conduit à définir ces cinq formes ou types d'écarts permettant d'englober les différentes situations observées. La terminologie proposée vise à décrire au mieux chaque situation.

repreneur possède une représentation plus riche que celle du cédant concernant l'item. Cette précellence peut provenir de l'expérience professionnelle du repreneur, ou encore, des démarches entreprises par ce dernier durant la phase de diagnostic de la cible. Dans le **tableau 4**, le repreneur est conscient de l'existence d'une logique de mimétisme dans l'acquisition de certains types de clients. La prospection et la signature de contrats avec des entreprises de la filière du nautisme dans les mois suivant son entrée dans l'entreprise ont permis au repreneur de se familiariser avec ces spécificités non exprimées par le cédant.

TABLEAU 3
Identification d'une situation de « carence »
(Cas CARBONE)

Partage de la valeur	Repreneur	Cédant
Ecosystème de l'entreprise	« L'absence de concurrents sérieux à l'échelle locale permet à l'entreprise d'espérer une croissance considérable dans les années à venir. »	« Bien qu'elle soit quasiment la seule à l'échelle locale à offrir du sur-mesure de qualité en matériaux composite, le marché sur lequel évolue l'entreprise pourrait se passer d'elle et notamment en sous-traitant à l'étranger. Les pièces en carbone étant en effet très légères, leur transport n'est que peu couteux et étant donné que la main d'œuvre est une constituante principale du prix de vente, c'est une véritable menace qui pèse sur l'activité. »

TABLEAU 4
Identification d'une situation de « précellence »
(Cas CARBONE)

Partage de la valeur	Repreneur	Cédant
Logique spécifique d'acquisition de nouveaux clients	« Entrer sur certains marchés nécessite des démarches particulières. A titre d'exemple, la norme ISO9001 est la clé d'entrée pour pouvoir travailler avec certains industriels qui exigent cette certification. Pour être reçu par « les grands de l'industrie nautique », il faut déjà avoir travaillé dans ce domaine alors même que l'apprentissage est minime dans ce type d'activité. L'obtention du premier contrat reste difficile et constitue une sorte de barrière à l'entrée. Cela est vrai pour de nombreux secteurs mais d'autant plus pour celui du nautisme. Le client BATO offre de la visibilité à l'entreprise auprès des fabricants de bateaux qui reconnaissent désormais l'expertise de CARBONE dans les matériaux composites. »	Le cédant n'évoque pas cette convention relative au secteur d'activité de l'entreprise

Lorsque l'accès au terrain a eu lieu à des phases avancées du processus, il a été observé un cas particulier de divergence que nous proposons d'appeler « modèles différents ». Il renvoie au cas où les protagonistes ne s'accordent pas au sujet d'un élément du BM suite à des changements impulsés par le repreneur. Le cédant n'étant plus aux commandes de l'entreprise, sa représentation n'intègre pas forcément ces modifications, faisant apparaître ce type de divergence.⁸ Le tableau ci-dessous illustre cette situation. Dans cet exemple, le changement de mode de management apporté par le repreneur a nécessité du temps et la mise en place d'un système de rémunération motivant et responsabilisant.

TABLEAU 5
Identification d'une situation de
« modèles différents » (Cas CARBONE)

Partage de la valeur	Repreneur	Cédant
Les parties prenantes Les salariés	« Les salariés de l'entreprise CARBONE évoluent dans un climat se voulant volontairement participatif. M. Chapelet évoque des « collaborateurs » qui sont responsabilisés et disposent d'une grande autonomie, le contrôle étant réalisé par le résultat. Une bonne entente réside entre ces derniers qui sont invités à prendre des initiatives et à formuler leur opinion surtout lorsqu'elle ne va pas dans le sens des décisions prises par le dirigeant. »	« L'entreprise compte peu de salariés au regard de l'ambition de départ et notamment lors de la construction de l'atelier qui offre des capacités permettant de multiplier par 5 l'effectif actuel. Les relations avec ces derniers sont bonnes mais limitées au strict minimum. Aucun dispositif de motivation n'est mis en place de même qu'il ne leur est pas demandé de prendre d'initiatives mais d'exécuter un certain nombre de tâches dictées par M. Feld. »

Nous proposons enfin de qualifier par dissonance le cas où le repreneur possède une représentation différente de celle du cédant concernant un item donné et qu'il n'est pas possible de déterminer s'il s'agit d'une forme de carence, de précellence ou de modèles différents. Dans cet exemple repris ci-dessous (tableau 6), le repreneur et le cédant ne s'accordent pas sur les ressources manquantes à l'entreprise. Le cédant estime que l'entreprise manque essentiellement de moyens financiers alors que le repreneur considère qu'elle manque de notoriété, d'organisation, de moyens financiers et de ressources humaines.

La définition de ces cinq situations (Tableau 7) permet une analyse de chacun des cas en termes d'écarts de représentation de l'entreprise entre les protagonistes de l'opération. En effet, une fois le codage de l'analyse comparée réalisé pour l'ensemble des items des 9 composantes du BM, il est possible de calculer les fréquences d'apparition de chacun de ces codes. Ces statistiques descriptives (calculées pour chaque dimension et pour l'ensemble du BM) permettent d'apprécier la situation au moment de l'accès au terrain en termes de congruence des représentations des protagonistes vis-à-vis de l'entreprise. Ce

8. Il est à noter que ce type particulier d'écart de représentation ne constitue pas un problème pour le succès de l'opération mais témoigne d'un accès au terrain à un stade avancé du processus.

TABLEAU 6 Identification d'une situation de « dissonance » (Cas CARBONE)			
Génération de la valeur		Repreneur	Cédant
Identification des ressources	Les ressources manquantes	« L'entreprise manque avant tout de visibilité et notamment sur Internet (ressources immatérielles). Le manque d'organisation des locaux pose ensuite problème et entrave le bon fonctionnement de l'entreprise. Les difficultés liées à l'accès au crédit en freinent le développement. Le repreneur rencontre des difficultés à recruter un personnel fiable et motivé. »	« L'entreprise CARBONE manque essentiellement de ressources financières nécessaires à faire face aux creux d'activités et qui permettraient d'assurer sa croissance. »

TABLEAU 7 Cas de figure observés lors de la comparaison des BM	
Situation	Définition
Carence	Le repreneur ne possède qu'une représentation partielle de l'item
Dissonance	Le repreneur ne partage pas la même représentation que le cédant
Concordance	Le repreneur et le cédant partagent une représentation quasi identique
Précélence	Le repreneur possède une représentation plus riche que le cédant
Modèles différents	Le repreneur évoque un élément appartenant au nouveau business model de l'entreprise

diagnostic évalue la situation (écarts faibles ou importants) et surtout localise l'objet de ces écarts.

Les différences de représentation pour chaque item des composantes ont été agrégées pour remonter aux trois dimensions du BM GRP et en faire apparaître une appréciation mesurée.

A titre d'exemple, si 13 des 17 items de la dimension G comportent le code « concordance », on peut en conclure que, s'agissant de cette dimension du BM, la représentation du repreneur concorde à hauteur de 76 % avec celle du cédant.

En restant sur la concordance (mais le principe convient également aux autres types : dissonance, carence, ...), un continuum peut relier deux cas d'école. Le premier reflète une situation théorique pour laquelle l'analyse ferait apparaître 0 % de concordance sur la Génération de la valeur, 0 % de concordance sur la Rémunération de la valeur et 0 % de concordance sur le Partage de la valeur. Autrement dit, la représentation du repreneur ne concorderait en aucun point avec la représentation du cédant. A l'autre extrémité du continuum, l'analyse ferait apparaître 100 % de

concordance sur la Génération de la valeur, 100 % de concordance sur la Rémunération de la valeur et 100 % de concordance sur le Partage de la valeur. La représentation du repreneur serait alors totalement concordante, c'est-à-dire à 100 %, avec celle du cédant (100 % pour G + 100 % pour R + 100 % pour P, soit $300/3 = 100$). Ces deux cas d'école permettent de relever la façon dont nous avons estimé, pour chaque type, le poids des écarts.

Enfin, le codage effectué peut conduire chaque item à être concerné par différents types d'écart. Par exemple, au sujet de l'item « clients », un repreneur peut bien connaître une partie de ses clients (Concordance), en évoquer de nouveaux qu'il a su capter depuis son arrivée (Modèles différents) et manquer d'informations sur une minorité (Carence). Ce qui veut dire que s'agissant des clients, il y aurait ici de la « Concordance », du « Modèles différents » et de la « Carence ».

ANALYSE DES TROIS CAS DE TRANSMISSION ÉTUDIÉS

Le cas VISU se trouve à un stade précoce du processus de transmission lors de l'accès au terrain et affiche un niveau important de carence (Tableau 8). A ce stade, le repreneur potentiel a évalué l'entreprise à reprendre sur une base essentiellement juridico-comptable. Il n'a passé que très peu de temps dans l'entreprise et n'a pas eu l'occasion d'échanger avec les parties prenantes hormis avec le cédant et son expert-comptable. Sa représentation du BM présente des carences pour 42 % des items du BM et de la concordance pour 60 %. La dimension R (rémunération de la valeur) est celle qui est la mieux connue du repreneur avec 89 % de concordance et seulement 22 % de carence. A l'inverse, les dimensions G (génération de la valeur) et P (partage de la valeur) restent mal maîtrisées par le repreneur potentiel. L'existence de précélence tient au fait que la représentation du repreneur intègre l'omniprésence du cédant dans le fonctionnement de l'entreprise, élément non évoqué par le cédant. La dissonance observée concerne quant à elle le niveau de rémunération des salariés que le vendeur juge élevé et attractif alors que l'acheteur le juge dans la norme.

TABLEAU 8 Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas VISU) ⁹						
Cas VISU		Dissonance	Carence	Concordance	Précélence	Modèles différents
	Génération	12 %	65 %	41 %	12 %	0 %
	Rémunération	0 %	22 %	89 %	0 %	0 %
	Partage	0 %	40 %	50 %	10 %	0 %
	BM ($\sum/3$)	4 %	42 %	60 %	7 %	0 %

Le cas CARBONE s'apparente au cas de transfert idéal où le cédant et le repreneur entretiennent de très bonnes relations. La cohabitation en est facilitée. Elle a duré un an et a offert du temps au repreneur pour se forger une bonne image de ce qu'est l'entreprise au moment de la reprise. Sa représentation

9. Les valeurs données sont arrondies à l'entier le plus proche afin d'en faciliter la lecture. La dernière ligne du tableau (« \sum ») facilite la lecture. La d'apparition des cas de figure exprimées pour l'ensemble du BM. Par exemple, la première cellule signifie que 4 % du BM affiche de la dissonance. Les dimensions comportant un nombre différent et variable d'items, le choix a été ici d'accorder un poids égal à chaque dimension en calculant une moyenne simple pour l'ensemble des 3 dimensions du BM et non pour l'ensemble des items du BM.

fait apparaître peu de carence (14% des items, cf. Tableau 9). L'accès au terrain ayant été réalisé à la fin de la période de cohabitation, les changements entrepris par le repreneur ont modifié le BM de l'entreprise comme en témoignent 54% des items. Ce changement concerne essentiellement la manière avec laquelle l'entreprise se rémunère pour la valeur qu'elle crée (89% des items de la dimension R affichant ce changement). Cette évolution du BM explique la part relativement faible de concordance observée (57% des items du BM). Par ailleurs, le repreneur possède une connaissance aigüe du marché sur lequel évolue la firme. L'étude de la perception qu'ont les clients de l'entreprise, réalisée par le repreneur à partir des forums en ligne spécialisés, lui permet de disposer d'une vision précise de l'image que renvoie l'entreprise. Cela se traduit par l'existence de situations de précéllence et concerne 15% des items du BM. La dissonance observée pour la dimension G concerne les divergences dans l'identification des ressources clés et des ressources manquantes au bon fonctionnement de l'entreprise.¹⁰

TABLEAU 9
Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas CARBONE)

Cas CARBONE		Dissonance	Carence	Concordance	Précéllence	Modèles différents
Cas CARBONE	Génération	12%	12%	76%	24%	24%
	Rémunération	0%	0%	56%	0%	89%
	Partage	0%	30%	40%	20%	50%
	BM ($\sum/3$)	4%	14%	57%	15%	54%

Le repreneur du cas AIR (Tableau 10) possède une représentation du BM proche de celle du cédant (75% des items étant en concordance et seulement 14% en carence), notamment pour les dimensions G et R (respectivement 88 et 78% des items de ces dimensions étant en concordance). Après 5 mois dans l'entreprise, le repreneur a effectué des changements (repérables par 34% des items). Le repreneur a procédé à une étude préalable poussée, notamment par recours à un benchmark, le conduisant à avoir une représentation plus complète que celle du cédant concernant le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents (précéllence pour 9% des items du BM).

TABLEAU 10
Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas AIR)

Cas AIR		Dissonance	Carence	Concordance	Précéllence	Modèles différents
Cas AIR	Génération	6%	12%	88%	6%	29%
	Rémunération	0%	0%	78%	11%	44%
	Partage	0%	30%	60%	10%	30%
	BM ($\sum/3$)	2%	14%	75%	9%	34%

Une analyse inter-cas apporte des éclairages quant à l'évolution de la représentation que se fait le repreneur du BM de l'entreprise qu'il reprend. Comme l'illustrent les données ci-dessous (Tableau 11), plus l'accès au terrain est réalisé à une phase avancée du processus de transmission, plus la représentation que se fait le repreneur du BM de l'entreprise semble converger avec celle du cédant. Cela se traduit par des niveaux de carence décroissants expliqués par un apprentissage du BM de l'entreprise chez le repreneur (42% des items du BM concernés pour le cas VISU étudié avant la signature de l'acte de vente contre 14% pour le cas CARBONE dont l'accès au terrain s'est fait une fois la période de transition terminée). La modification du BM de l'entreprise reprise observée pour les cas (AIR et CARBONE) se trouvant, au moment de l'accès au terrain, à des phases avancées du processus de transmission, permet d'expliquer l'évolution du niveau de concordance. En effet, alors que l'on pourrait s'attendre à une augmentation du niveau de concordance du fait notamment de l'apprentissage de la convention par le repreneur, l'apparition progressive du nouveau BM, dont le cédant ne prend pas forcément conscience, peut expliquer des niveaux stagnants de concordance.

Conclusion

La problématique construite par notre recherche a posé la question suivante : en quoi le BM permet-il d'apprécier les écarts entre la représentation que possède le cédant de son entreprise et celle qu'en possède le repreneur dans le cadre d'une transmission à un tiers externe? Nous y avons répondu en déployant une étude exploratoire mobilisant le BM auprès de trois cas de reprise externes étudiés à des moments différents du processus de transfert. Le protocole a comporté deux phases, une première consistant à mettre au jour les représentations des protagonistes vis-à-vis de l'entreprise et une seconde visant à comparer ces dernières.

Notre travail contribue au champ de recherche sur la reprise d'entreprise en portant un éclairage sur les écarts de représentation repérables, ici par le BM, entre le cédant et le repreneur. Il qualifie ces écarts selon cinq formes : concordance, carence, précéllence, modèles différents et dissonance. Pour un item donné, la « concordance » correspond au cas où le repreneur et le cédant partagent une même représentation. La « carence » fait référence au cas où le repreneur ne possède qu'une représentation partielle de l'item. La « précéllence » désigne la situation où le repreneur possède une représentation plus riche que le cédant. « Modèles différents » renvoie à la situation où le repreneur évoque un élément appartenant au nouveau BM de l'entreprise. La « dissonance » fait enfin référence au cas où le repreneur ne partage pas la même représentation que le cédant.

Notre recherche permet ainsi de mettre un nom sur les formes d'écart et de mieux les comprendre. Elle contribue également au champ de recherche sur le BM dans la mesure où ce dernier n'a pas été employé en contexte de reprise d'entreprise. Ce manque est comblé en montrant que l'approche par composantes du concept de BM permet une mise au jour systématique des

10. Le repreneur place les ressources humaines comme la première ressource clé dans la réussite de l'entreprise alors que le cédant estime que les locaux sont la ressource la plus importante. Les protagonistes ne s'accordent pas sur les ressources manquantes. Le cédant estime que l'entreprise manque essentiellement de moyens financiers alors que le repreneur considère qu'elle manque de notoriété, d'organisation des moyens financiers et des ressources humaines.

TABLEAU 11
Synthèse de l'analyse des cas de transmission

	VISU	AIR	CARBONE
Phase du processus de transmission <i>(au moment de l'accès au terrain)</i>	Avant la signature	Avant la sortie du cédant	Après la sortie du cédant
Carence	42%	14%	14%
Concordance	60%	75%	57%
Modèles Différents	0%	34%	54%
Précurrence	7%	9%	15%
Dissonance	4%	2%	4%

représentations des protagonistes vis-à-vis de l'entreprise rendant possible une comparaison composante par composante. Notre travail s'inscrit dans le champ de la cognition entrepreneuriale et, dans cette veine, ses prolongements pourraient revêtir un caractère méthodologique et managérial. En effet, le repérage et la qualification des écarts de représentation des deux principaux protagonistes de la reprise sont ici présentés comme un préalable à la conception d'une méthode visant à réduire ces écarts. La restitution sous forme narrative du BM est un outil de dialogue intéressant particulièrement ces protagonistes. Si son contenu permet très facilement d'échanger avec le cédant et le repreneur, il n'est pas déraisonnable d'imaginer qu'il les inciterait à discuter à son propos et participerait à réduire l'asymétrie d'information sur, au moins, ce qui constitue le cœur de l'entreprise. Le conseiller jouerait un rôle important de médiation. La réduction des écarts éviterait les faux-pas du repreneur, c'est-à-dire les erreurs susceptibles de nuire à la performance de l'entreprise (Meiar, 2015; Meiar *et al.* 2019). Selon une perspective ingénierique (Chanal *et al.* 1997; Schmitt, 2004; Verstraete, 2007, 2008), la suite de ce travail consisterait à mener une recherche-action impliquant ces trois acteurs d'une situation de transmission pour concevoir une méthode à l'usage du conseiller à déployer auprès des *cédants* et des repreneurs. Cette méthode devra tenir compte du caractère systémique du BM et, notamment, de l'influence des autres parties prenantes.

C'est d'ailleurs une première limite du travail de se focaliser sur le cédant et le repreneur. Dans la mise en œuvre de son projet, le repreneur composera avec d'autres parties prenantes participant à une représentation partagée de ce qu'est l'entreprise (cf. Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Par exemple, le repreneur va largement composer avec les salariés restant dans l'entreprise, les clients dont il espère fidélité, etc. Certes, on peut aisément imaginer que le cédant possède une représentation congruente à la représentation collective de ce qu'est l'entreprise pour les parties prenantes. Bien que ces dernières n'aient *généralement qu'une représentation partielle de l'entreprise (hormis certains acteurs tels qu'un directeur général, un secrétariat de direction, un actionnaire,...)*, la confrontation des représentations serait utile au repreneur. Qui plus est, le cédant, d'une part, peut s'être inscrit dans une inertie ou un conservatisme l'ayant éventuellement rendu autiste aux évolutions de son écosystème et aux attentes des parties prenantes. D'autre part, le repreneur, quand bien même aurait-il correctement accédé à la représentation du cédant, peut avoir un désir de rupture avec le projet de son prédécesseur. Il pourrait alors être intéressant de prendre la perspective des représentations sociales (à l'instar de

Bornard et Thévenard-Puthod, 2009) ou celle des conventions (sur laquelle s'appuie le BM GRP) pour alerter le repreneur d'un nouveau risque de faux pas une fois l'affaire reprise.

Une autre limite du travail tient à la temporalité puisque les entreprises de notre échantillon n'en sont pas au même stade dans le processus de reprise. Ce constat résulte des opportunités de terrain, lequel est particulièrement difficile d'accès, tant l'opération étudiée est à la fois secrète et critique. Bien que notre démarche soit exploratoire, cela pose néanmoins la question, avant de conduire les suites du travail, du moment auquel il faudrait déployer la méthode restant à concevoir. En lien avec la limite précédente, une recherche longitudinale permettrait d'étudier l'évolution des représentations des acteurs au fil du processus, notamment pour constater le degré de convergence des représentations entre parties prenantes (ou l'inverse...). Comme le relèvent Bornard et Thévenard-Puthod (2009), les acteurs doivent être « en mesure de faire évoluer leurs représentations afin de réduire cet écart qui peut se révéler paralysant » (p.87). Une recherche longitudinale permettrait sans doute également de remarquer que le BM convient aux contextes TPE/PME pour lesquelles les liens entre la stratégie et les opérations supportent mal la modélisation séparatrice des approches stratégiques (cf. Demil et Lecocq, 2008).

Bibliographie

- AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. (2001) « Value creation in e-business », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 493-520.
- BADEN-FULLER, Charles; MORGAN, Mary S..(2010) « Business Models as Models », *Long Range Planning*, Vol. 43, p. 156-171.
- BARBOT-GRIZZO, Marie-Christine. (2012) « Gestion anticipative de la transmission des TPE artisanales : vers une démarche pro-active du dirigeant propriétaire », *Management & Avenir*, Vol. 52, N° 2, p. 35-56.
- BARBOT, Marie-Christine; RICHOMME-HUET, Kathia. (2006) « L'accompagnement des acteurs par le pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales », *Les journées Georges Doriot*.
- BARON, Robert A.. (1998) « Cognitive mechanisms in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, N° 4, p. 275-294.
- BEGIN, Lucie. (2007) « Motivations et freins à la reprise de l'entreprise familiale en Suisse romande », *Economies et sociétés*, Vol. 41, N° 1, p. 11-36.
- BLOCK, Joern; THURIK, Roy; ZWAN, Peter; WALTER, Sascha. (2013) « Business takeover or new venture? Individual and

- environmental determinants from a cross-country study», *Entrepreneurship : Theory & Practice*, Vol. 37, N° 5, p. 1099-1121.
- BORNARD, Fabienne; THEVENARD-PUTHOD, Catherine. (2009) « Mieux comprendre les difficultés d'une transmission externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue Internationale PME*, Vol. 22, N° 3-4, p. 83-108.
- BOUCHIKHI, Hamid. (2008) « Vers l'émergence d'un marché de la PME », in H. Bouchikhi (dir.), *L'art d'entreprendre : des idées pour agir*, Pearson, p. 100-112.
- BOUSQUET, François; BARBAT, Valérie; VERSTRAETE, Thierry. (2016) « Influence des préférences de l'entrepreneur sur la dynamique de l'ancrage territorial », *Gestion 2000*, Vol. 33, N° 2, p. 53-74.
- BOUSQUET, François; VERSTRAETE, Thierry; BARBAT, Valérie. (2019) « La théorie des conventions pour comprendre l'ancrage territorial des PME », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 317, N° 3, p. 75-102.
- BOUSSAGUET, Sonia. (2008) « Prise de fonction d'un repreneur de PME : Repérage de conditions de facilitation et d'activation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 7, N° 1, p. 39-62.
- BOUSSAGUET, Sonia; GRIMA, François. (2015) « L'intégration d'un repreneur-dirigeant de PME : le rôle socialisateur des subordonnés », *Management International*, Vol. 20, N° 1, p. 26-37.
- BPCE (2017) « La cession-transmission des PME et des TPE », *Les carnets de BPCE L'observatoire*.
- CADIEUX, Louise; DESCHAMPS, Bérangère. (2011) *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec.
- CHANAL, Valérie; LESCA, Humbert; MARTINET, Alain-Charles. (1997) « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, vol. N° 116, p. 41-51.
- CHESBROUGH, Henry William; ROSENBLOOM, Richard S. (2002) « The role of the business model in capturing value from innovation », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, N° 3, p. 529-555.
- CIAMPA, Dan; WATKINS, Michael. (1999) « The successor's dilemma », *Harvard Business Review*, Vol. 77, N° 6, p. 160.
- COLOT, Olivier. (2009) « Profil de repreneur et performance de la PME familiale », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 22, N° 4, p. 497-515.
- COSSETTE, Pierre. (1994) *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, p. 3-12.
- COSSETTE, Pierre; AUDET Michel. (1994) « Qu'est ce qu'une carte cognitive? », *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, p. 13-34.
- CRENN, Marta. (2016) « Mon entreprise ne restera pas dans ma famille! - Typologie de cédants potentiels en fonction des raisons de ce choix », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 15, N° 3, p. 39-61.
- DE FREYMAN, Julien; BOUSSAGUET, Sonia; BAH, Thierno. (2016) « Le devenir des cédants de PME : une typologie en fonction des stratégies de réinvestissement », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 15, N° 3, p. 63-86.
- DE FREYMAN, Julien; RICHOMME-HUET, Katia. (2009) « Les obstacles au transfert du « réseau social » dans la transmission de l'entreprise artisanale familiale », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 237/238, p. 85-93.
- DE FREYMAN, Julien; RICHOMME-HUET, Katia. (2010) « Entreprises familiales et phénomène successoral : Pour une approche intégrée des modes de transmission. (French) », *Revue Française de Gestion*, Vol. 200, p. 161-179.
- DEMIL, Benoît; LECOCQ, Xavier. (2008) « (Re)penser le développement des organisations : les apports du modèle économique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 181, p. 113-122.
- DEMIL, Benoît; LECOCQ, Xavier. (2010) « Business model : Toward a dynamic consistency view of strategy », *Long Range Planning*, Vol. 43, N° 2-3, p. 227-246.
- DESCHAMPS, Bérangère. (2000) *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse pour l'obtention du Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Université Grenoble II.
- DESCHAMPS, Bérangère. (2003) « Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 2, N° 1, p. 59-71.
- DESCHAMPS, Bérangère; GEINDRE, Sébastien. (2011) « Les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus de décision de reprendre une PME. (French) », *Revue Management et Avenir*, Vol. 47, p. 15-34.
- DESJARDINS. (2016) « Transmission d'entreprise : la problématique ici et ailleurs dans le monde », *Etudes économiques - Point de vue économique*.
- DETIENNE, Dawn R.. (2010) « Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process : Theoretical development », *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, N° 2, p. 203-215.
- DUBOSSON-TORBAY, Magali; OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. (2002) « eBusiness Model Design, Classification and Measurements », *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, N° 1, p. 5-23.
- DURST, Suzanne; WILHELM, Stefan. (2009) « External succession in Small and Medium-sized Enterprises and the role of intangible assets », *The Academy of Management Annual Meeting*, Chicago, United States.
- FILION, Louis-Jacques. (1991) *Visions et relations, clés du succès de l'entrepreneur*.
- GAVARD-PERRET, Marie-Laure; GOTTELAND, David; HAON, Christophe; JOLIBERT, Alain.. (2008) *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education.
- GEINDRE, Sébastien. (2009) « Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise », *Revue Internationale PME*, Vol. 22, N° 3-4, p. 109-137.
- GERAUDEL, Mickael; JAOUEN, Annabelle; MISSONIER, Audrey; SALVETAT, David.. (2009) « Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises? Proposition d'une typologie en fonction de l'état de santé de la firme », *Revue Internationale PME*, Vol. 22, N° 3-4, p. 13-30.
- GOLDBERG, Steven D. (1996) « Effective Successors in Family-Owned Businesses : Significant Elements », *Family Business Review*, Vol. 9, N° 2, p. 185-197.
- GORDIJN, Jaap; AKKERMANS, HANS; VLIET, HANS VAN. (2000) « What's an electronic Business Model? », *12th International Conference on Knowledge Engineering and Knowledge Management EKAW*, Juan-les-Pins, France.

- GRAZZINI, Frédérique; BOISSIN, Jean-Pierre. (2013) « Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition ou de reprise de PME », *M@n@gement*, Vol. 16, N° 1, p. 49-87.
- HANDLER, Wendy C.. (1990) « Succession in family firms : a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members », *Entrepreneurship : Theory & Practice*, Vol. 15, N° 1, p. 37-51.
- HOWORTH, Carole; WESTHEAD, Paul; WRIGHT, Mike. (2004) « Buyouts, information asymmetry and the family management dyad », *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, N° 4, p. 509.
- IP, Barry. (2009) « Planning and controlling business succession planning using quality function deployment », *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 20, N° 4, p. 363-379.
- KHIARI, Sonia; KHELIL, Nabil; ZOUAOU, Mahmoud; SMIDA, Ali. (2011) « Représentations que se font les dirigeants de la performance de leur jeune entreprise technologique innovante (JETI) : Approche exploratoire basée sur la cartographie cognitive », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 10, N° 3, p. 33-65.
- KPMG (2008) « Risques et opportunités de la transmission des entreprises industrielles », *Rapport final pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi*.
- KRÉMER, Florence; JOUISON-LAFFITTE, Estèle; VERSTRAETE, Thierry. (2017) « Learning and teaching the business model : the contribution of a specific and dedicated web application », *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 20, N° 2.
- KRÉMER, Florence; VERSTRAETE, Thierry. (2014) « La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du *Business Model* et susciter la créativité des apprenants », *Revue Internationale PME*, Vol. 27, N° 1, p. 65-98.
- Le Moigne, Jean-Louis. (1977) *La Théorie du Système Général, Théorie de la Modélisation*, Presses universitaires de France.
- MAGRETTA, Joan. (2002) « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*, Vol. 80, N° 5, p. 86-92.
- MEIAR, Alain. (2015) *Le Business Model de l'entreprise transmise : comparaison de la représentation du repreneur avec celle du cédant pour contribuer à réduire le risque de faux pas*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux.
- MEIAR, Alain, VERSTRAETE, Thierry. (2019) « Essai de conceptualisation de la notion de faux-pas », *11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Montpellier.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. (1994) *Qualitative data analysis*, Trad. Française Hlady (2005) *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck.
- MITCHELL, Ronald K.; BUSENITZ, Lowell; LANT, Theresa; MCDUGALL, Patricia P.; MORSE, Eric A.; SMITH, Brock J.. (2002) « Toward a theory of entrepreneurial cognition », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, N° 2, p. 93-104.
- MITCHELL, Ronald K.; BUSENITZ, Lowell; BIRD, Barbara; GAGLIO, Connie Marie; McMULLEN, Jeffrey S.; MORSE, Eric A.; SMITH, Brock J.. (2007) « The central question in entrepreneurship cognition research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, N° 1, p. 1-27.
- Morin, Edgar. (1977) *La Méthode - La nature de la nature*, Seuil.
- MOUHLLI, Karim; PATUREL, Robert. (2019) « Les mécanismes cognitifs à l'origine de la décision de reprendre du repreneur externe : une approche par le sensemaking », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 18, N° 1, p. 171-201.
- OSEO (2005) « La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO ».
- OSTERWALDER, Alex; PIGNEUR, Yves. (2010) *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons.
- PAILOT, Philippe. (1999) « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue Internationale PME*, Vol. 12, N° 3, p. 9-32.
- PARKER, Simon C.; VAN PRAAG, Mirjam. (2012) « The entrepreneur's mode of entry : Business takeover or new venture start? », *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, N° 1, p. 31-46.
- PICARD, Christian; THEVENARD-PUTHOD, Catherine. (2006) « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 219, p. 99-113.
- ROBBIE, Ken; WRIGHT, Mike. (1995) « Managerial and ownership succession and corporate restructuring : the case of management buy-ins », *Journal of Management Studies*, Vol. 32, N° 4, p. 527-549.
- RYAN, Geraldine; POWER, Bernadette. (2012) « Small Business Transfer Decisions : What Really Matters? Evidence from Ireland and Scotland », *Irish Journal of Management*, Vol. 31, N° 2, p. 99-125.
- SERVANTIE, Vinciane; VERSTRAETE, Thierry. (2012) « Lecture des entreprises à internationalisation précoce et rapide par le *Business Model* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 11, N° 3, p. 55-83.
- SCHMITT, Christophe. (2004) « Actionnabilité et recherche en entrepreneuriat et PME », *Revue Internationale PME*, Vol. 17, N° 3-4.
- SCHMITT, Christophe; GRÉGOIRE, Denis A.. (2019) « La cognition entrepreneuriale », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 18, N° 1, p. 7-22.
- SHAFFER, Scott M.; SMITH, H. Jeff; LINDER, Jane C.. (2005) « The power of Business Models », *Business Horizons*, Vol. 48, N° 3, p. 198-210.
- SHAPERO, Albert; SOKOL Lisa. (1982) « The social dimensions of entrepreneurship », *Encyclopedia of entrepreneurship*, Donald Sexton et Karl Vesper, (Eds.), p. 72-90.
- TEECE, David J.. (2010) « Business models, business strategy and innovation », *Long Range Planning*, Vol. 43, N° 2-3, p. 172-194.
- THEVENARD-PUTHOD, Catherine; PICARD, Christian; CHOLLET, Barthélemy. (2014) « Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne », *Management International*, Vol. 18, N° 4, p. 80-96.
- TRANSREGIO. (2005) « Business transfer in seven european regions ».
- VERSTRAETE, Thierry. (1997) « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue Internationale PME*, Vol. 10, N° 1, p. 43-72.
- VERSTRAETE, Thierry. (2007) « A la recherche des Sciences de Gestion », *Revue Française de Gestion*, Vol. 178-179.
- VERSTRAETE, Thierry. (2008) « La théorisation dans le domaine de l'entrepreneuriat et ses frontières dans le contexte scientifique français », *Revue Internationale PME*, Vol. 21, N° 2, p. 169-190.
- VERSTRAETE, Thierry; JOUISON-LAFFITTE, Estèle. (2009) *Business Model pour entreprendre : Le modèle GRP : théorie et pratique*, De Boeck Supérieur.
- VERSTRAETE, Thierry; JOUISON-LAFFITTE, Estèle. (2011a) « A conventionalist theory of the Business Model in the context of

- business creation for understanding organizational impetus », *Management International*, Vol. 15, N° 2, p. 109-124.
- VERSTRAETE, Thierry; JOUISON-LAFFITTE, Estèle. (2011b) *A Business Model for Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing.
- VERSTRAETE, Thierry; JOUISON-LAFFITTE, Estèle; KRÉMER, Florence; HLADY-RISPAL, Martine; BONCLER, Jérôme; BOUCHER, Thomas; BOUSQUET, François; DONDI, Jean; MEIAR, Alain; PAPIN, Christophe; SCIPION, Fabrice. (2012) « Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de *Business Model* pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 11, N° 4, p. 67-94.
- VERSTRAETE, Thierry; JOUISON-LAFFITTE, Estèle; KRÉMER, Florence; HLADY-RISPAL, Martine. (2017) « Assessing Business Model relevance for business leaders in the construction industry », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 30, N° 1, p. 58-79.
- VERSTRAETE, Thierry; NÉRAUDAU, Gérard; JOUISON-LAFFITTE, Estèle. (2018a) « Lecture conventionnaliste du cas des établissements Thunevin », *Revue Internationale PME*, Vol. 31, N° 1, p. 93-128.
- VERSTRAETE, Thierry; KRÉMER, Florence; NÉRAUDAU, Gérard. (2018b) « Utilisation du cinéma en contexte pédagogique pour comprendre l'importance des conventions dans la conception d'un *Business Model* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 17, N° 2, p. 63-89.
- VOELPEL, Sven C.; LEIBOLD, MARIUS; TEKIE, EDEN B.. (2004) « The wheel of Business Model reinvention : how to reshape your Business Model to leapfrog competitors », *Journal of Change Management*, Vol. 4, N° 3, p. 259-276
- VON BERTALANFFY, Ludwig. (1993) *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod (nouvelle édition de la traduction du texte de 1968 publié chez George Braziller, Inc, New York)
- WEICK, Karl E.. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, Random House.
- ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. (2011) « The Business Model : Recent Developments and Future Research », *Journal of Management*, Vol. 37, N° 4, p. 1019-1042.

ANNEXE 1

Dimension, composantes et items du *Business Model* GRP

Figure A1. Dimensions, composantes et items du BM GRP



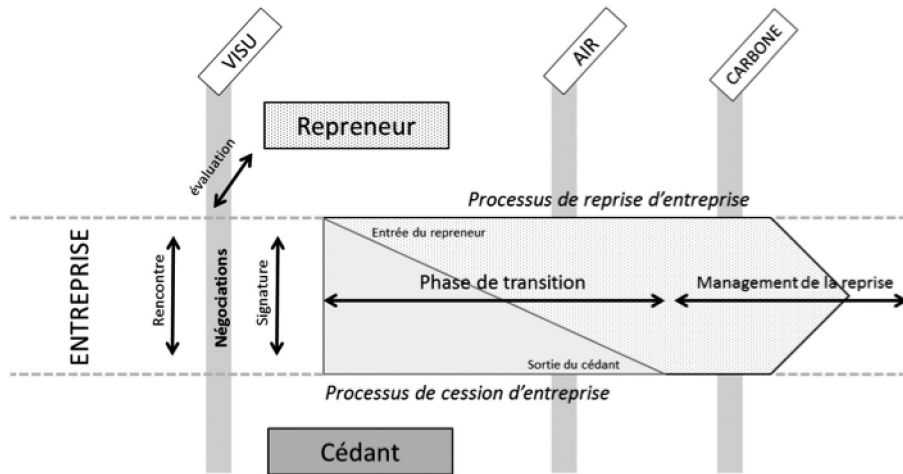
Source : Tiré du site www.grp-lab.com

Avec la Génération de la valeur, le BM GRP insiste sur l'importance de la valeur perçue par le consommateur dans la proposition de l'entreprise, sur la façon dont cette valeur est fabriquée (processus) et sur la légitimité de l'entrepreneur qui, à la fois, formule la promesse et explique la façon de s'y prendre. Avec la Rémunération de la valeur (c'est-à-dire le modèle économique), le modèle insiste sur la nécessité d'identifier les sources par lesquelles le chiffre d'affaires parvient à l'entreprise, le volume de ce chiffre d'affaires et ce qu'il permet d'atteindre en termes de performances¹¹. Le Partage de la valeur dévoile la conception partenariale de l'entrepreneuriat des auteurs du BM GRP puisque la valeur produite ensemble doit être partagée par l'instauration et la durabilité des échanges (de type gagnant-gagnant) de valeurs entre les parties prenantes, tout en considérant les conventions entourant les échanges de valeur et plus largement l'écosystème du projet. Chacune des 3 dimensions du BM GRP se décline ainsi en 3 composantes pour former un système (liens et interactions entre les composantes) produisant, captant et partageant de la valeur.

11. Plus précisément, le modèle distingue la performance financière et la performance non financière, la première portant, d'une part, sur la rentabilité de l'exploitation et, d'autre part, sur la rentabilité des investissements. Pour les organisations ne réalisant pas de chiffre d'affaires, le modèle est adapté, par exemple en distinguant les subventions d'exploitation (assimilables à des sources de revenus) et les subventions d'investissement (à intégrer comme un élément de performance lié à la rentabilité des investissements).

ANNEXE 2

Positionnement des trois cas étudiés au sein du processus de transfert d'entreprise



Source : Schéma adapté de Cadieux et Deschamps, 2011