



9^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

ENTREPRENEURIAT RESPONSABLE : PRATIQUES ET ENJEUX THEORIQUES

Nantes, France, 20-22 mai 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**

Alain MEIAR

Université de Bordeaux – GRP Lab

35 avenue Abadie 33 072 BORDEAUX

alain.meiar@gmail.com

05 56 00 97 86

Thierry VERSTRAETE

Université de Bordeaux – GRP Lab

35 avenue Abadie 33 072 BORDEAUX

Résumé

Lors de la prochaine décennie, un tiers des dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME) devront être remplacés en Europe (EC, 2006), tandis que de moins en moins de leurs descendants sont prêts à prendre la relève (TRANSREGIO, 2005). Alors que la création d'entreprise et la succession familiale ont fait l'objet d'une grande attention de la part de la communauté scientifique, peu de travaux ont été consacrés à la reprise d'une PME par une personne externe (Durst et Wilhelm, 2009 ; Parker et van Praag, 2012), c'est-à-dire cette situation où la direction et la propriété de l'entreprise sont transférées à celle-ci en tout ou partie (Robbie et Wright, 1995). Lorsqu'elle est bien conduite, la période de transition a un effet positif sur l'issue de l'opération (Goldberg, 1996), mais cette étape ne dure au mieux que quelques mois dans le cas d'une reprise externe. Le repreneur fait face au challenge lié à la nécessité d'apprendre et de comprendre rapidement un système complexe dont il assumera sous peu la responsabilité. Un des principaux problèmes auquel il est confronté concerne l'asymétrie de l'information. La réduction de cette asymétrie est une des voies possibles pour



Audencia Nantes
École de Management



**Centrale
Nantes**



**MINES
Nantes**



UNIVERSITÉ DE NANTES

contribuer au bon déroulement de l'étape de transition. Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé le concept de Business Model (BM) pour en apprécier l'apport dans la réduction des asymétries d'information entre le cédant et le repreneur.

Quatre cas de transmission ont été étudiés en mobilisant le modèle GRP (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009) afin de mettre au jour les représentations que les protagonistes se font du BM de l'entreprise en cours de transfert. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés et traités pour produire une version narrative des BM. La comparaison des BM, tels que les acteurs se le représentent, a dès lors été rendue possible et a permis l'observation de cinq cas de figure : carence, discordance, concordance, précellence et modèles différents.

Notre recherche montre que le BM peut être un outil pertinent dans la réduction de l'asymétrie de l'information en permettant d'accéder aux représentations des acteurs et ainsi de les confronter. Les perceptions que les acteurs ont de la réalité permettent d'expliquer leurs actions (Green, 1992 ; Gallen, 2005), la prise en compte de cette dimension cognitive trouve sa pertinence dans des recherches visant à réduire le risque successoral. Cette étude souligne l'intérêt de recherches futures mobilisant notamment des méthodes de type recherche-intervention.

Mots clés

Transmission, Reprise par un tiers externe, Business Model, Management Buy-in, Représentations mentales.

Introduction

Avec près d'un dirigeant de PME sur trois à remplacer en Europe sur la décennie 2005-2015 (EC, 2006) et sept sur dix au Canada (Bruce et Picard, 2006), la transmission d'entreprise s'est invitée au cœur des préoccupations des gouvernements. La transmission se définit comme 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 voire l'économie au moins à l'échelle régionale (Deschamps, 2000 ; Bouchikhi, 2008 ; DeTienne, 2010). En ce début de 21^{ème} siècle, force est de constater que de moins en moins de descendants souhaitent prendre la relève de l'entreprise familiale en Europe (TRANSREGIO, 2005). En France, pas plus de 10% des transmissions sont des successions familiales (BPCE, 2011), les dirigeants sont alors conduits à se tourner vers des repreneurs externes. Ainsi, dans la majorité des cas de transmission, le repreneur est sans lien avec l'entreprise qu'il reprend. Cette opération concerne essentiellement de petites et moyennes entités qui constituent un maillon central de nos tissus économiques (près de 99% des entreprises en Europe – EC, 2013). Leur transmission concerne plus d'un million d'emplois à moyen terme (KPMG, 2008). Pour accompagner le processus afférent, des structures tant privées que publiques se mettent peu à peu en place depuis une dizaine d'années¹. Néanmoins, selon l'étude KPMG (2008), beaucoup reste à faire afin que le départ du dirigeant ne se traduise pas par la disparition de l'entreprise. Les difficultés à trouver 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 de facteurs provoquant la disparition à court ou moyen terme de la PME. Notre recherche s'intéresse précisément à apporter une contribution aux problèmes posés par la transmission d'entreprise.

La transmission peut en effet faire l'objet d'une lecture entrepreneuriale méritant l'attention des chercheurs (Ucbasaran *et al.*, 2001 ; Parker et van Praag, 2012). Ces derniers se sont essentiellement préoccupés de la création d'entreprise (Delmar et Shane, 2004 ; Townsend *et al.*, 2010 ; Pollack *et al.*, 2012) et de la succession familiale (Yu *et al.*, 2012). Comparativement, il n'est pas déraisonnable de considérer le manque de recherches académiques consacrées à la reprise par un tiers physique externe ou Management-Buy-In²

¹ Nous citerons à titre d'exemple le CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires), la Bourse Oséo, le programme Transeo et l'existence de très nombreuses structures privées d'accompagnement (e.g., Fusacq).

² MBI dans la suite du papier

(Howorth *et al.*, 2004 ; Durst et Wilhelm, 2009 ; Parker et van Praag, 2012) où la direction et la propriété sont transférées (Robbie et Wright, 1995). La littérature offre une diversité d'aperçus sur le phénomène selon que l'on prenne le point de vue du cédant (Pailot, 1999 ; Bah, 2009 ; Ip, 2009 ; DeTienne, 2010 ; Barbot-Grizzo, 2012 ; Ryan et Power, 2012), 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) ou de la relation entre les deux (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). Malgré un récent regain d'intérêt porté à ce phénomène, les auteurs s'accordent à souligner la nécessité de poursuivre ces efforts (Howorth, Westhead et Wright, 2004 ; Durst, 2011 ; Parker et van Praag, 2012) afin de favoriser, à terme, la réduction du risque successoral (Vateville, 1994). Notre travail s'inscrit dans une réponse à cet appel de la communauté scientifique à produire de la connaissance sur la transmission d'entreprise à un tiers externe.

La reprise par un tiers externe est la modalité de transmission la plus risquée. En effet, selon l'étude OSEO (2005), l'existence de liens préalables avec l'entreprise (e.g. membre de la famille ou ancien salarié) permet de réduire significativement le risque d'échec de l'opération. Le repreneur doit en effet prendre la place du cédant et diriger une entreprise dont il ne possède qu'une connaissance limitée. La période de transition, lors de laquelle le cédant et le repreneur cohabitent, a justement pour objectif d'assurer le transfert effectif des savoirs et des compétences (Picard et Thevenard-Puthod, 2006) dont le nouveau dirigeant a besoin afin de sécuriser son investissement (De Freyman et Richomme-Huet, 2010). La durée de cette transition a un effet positif sur l'issue de l'opération (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 écourtée prématurément (OSEO, 2005). Cette particularité s'explique notamment par les nombreuses tensions liées à la passation du pouvoir au sein d'un binôme qui ne laisse que 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 là où elle va (Reid et Karambayya, 2009). Le repreneur externe risque par conséquent de se retrouver à la tête d'une entreprise qu'il connaît insuffisamment. Ce manque est accru par l'asymétrie informationnelle, notamment lorsque le cédant ne livre pas toutes les informations dont aurait besoin le repreneur pour se forger une représentation congruente de l'entreprise. Ce dernier

risque alors de prendre des décisions conduisant à des faux pas augmentant le risque d'échec de l'opération. Ces faux pas seront particulièrement considérés dans notre travail.

Afin de mieux comprendre ce problème, nous proposons d'explorer la représentation que l'acheteur se fait de l'entreprise qu'il reprend. En effet, les actions trouvant leurs sens dans les représentations que possèdent les acteurs (Green, 1992), la prise en compte de cette dimension cognitive apparaît pertinente. Bornard et Thevenard-Puthod (2009) soulignent l'importance d'une prise de conscience par les acteurs des écarts de représentation (sur l'affaire à reprendre notamment) dans la réussite d'une reprise externe. Nous proposons plus exactement d'étudier quatre cas (méthode des cas) de transmission en mettant au jour les représentations du cédant et du repreneur. A cette fin, la singularité de notre recherche relève également de la mobilisation du concept de Business Model³. Mobilisé comme un outil, à l'instar de ce qu'ont fait Servantie (2010), Verstraete et al (2012a), Bousquet (2014) et Biloa-Fouda (2014), le BM permet au chercheur d'accéder à la représentation que se fait un acteur des affaires. En dépit d'une attention grandissante de la part des chercheurs, la littérature souffre encore d'un manque de recherches empiriques utilisant ce concept (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009 ; Zott *et al.*, 2011). En effet, si la notion a été conceptualisée en recourant à de multiples regards théoriques selon que les auteurs adoptent une approche par les ressources (Amit et Zott, 2001), par la théorie des coûts de transaction (Morris *et al.*, 2005) ou encore par la théorie des systèmes (Peterovic *et al.*, 2001), il faut constater la présence essentiellement d'essais et de peu d'articles avec phase empirique. En accédant au terrain, notre recherche révèle aussi le potentiel de cet outil pour la recherche.

Sur le plan théorique, nous adoptons une perspective conventionnaliste, l'entrepreneur portant le registre conventionnel d'affaires dont le BM constitue le cœur en visant la satisfaction durable des différentes parties prenantes, au départ des possesseurs de ressources auprès desquelles un exercice de conviction est déployé (Verstraete et Saporta, 2006). Plus exactement, nous mobilisons le modèle GRP en définissant le BM comme une convention relative à la génération de la valeur, à sa rémunération et à son partage (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009). Cette conception conventionnaliste du BM est cohérente avec les représentations auxquelles nous voulons accéder, à savoir celles des deux principaux protagonistes d'une opération de reprise (le cédant et le repreneur) ayant une représentation de

³ « BM » dans la suite du texte

cette convention. Cette dernière s'est construite dans l'interaction avec les partenaires pour faire émerger une représentation partagée réduisant l'incertitude inhérente à l'acte d'entreprendre. La convention BM constitue le cœur de l'affaire et offre aux parties prenantes les repères relatifs au fonctionnement de l'entreprise (à laquelle elles participent) et aux relations à entretenir avec elle. Le repreneur étant une partie prenante capitale pour l'entreprise, ce dernier gagne à avoir une représentation congruente de cette convention, au moins dans un premier temps (car il pourrait envisager de la changer). Confronter les représentations que se font le repreneur et le cédant vis-à-vis du BM de l'entreprise permettrait de révéler les points de divergences et de participer ainsi à réduire les asymétries d'information entre les protagonistes. A ce titre, notre recherche vise à répondre à la question de recherche suivante : le Business Model peut-il être mobilisé au sein d'une méthode visant à réduire l'asymétrie de l'information entre le repreneur et le cédant ?

Pour livrer notre réponse à cette question, notre texte est structuré en trois sections. La première section présente le cadre conceptuel de la recherche. En partant de ce que nous avons appelé ci-dessus un faux pas, la théorie de la surcharge cognitive est introduite afin d'éclairer l'existence d'asymétries d'information dans le cas de la reprise par un tiers externe. La littérature traitant du BM ainsi que le modèle GRP sont ensuite mobilisés afin de formuler la question de recherche. La deuxième section présente le cadre opératoire (méthode déployé et échantillon étudié). La troisième section apporte des éléments de conclusion, discute des limites de ce travail et propose des pistes de recherche.

1 Représentation du Business Model et risque de « faux pas » du repreneur

Notre réflexion part d'un incident observé sur le terrain, que nous qualifions de faux pas. Ce dernier est absent de la littérature. Nous avons dans un premier temps considéré qu'il s'agissait d'une notion intéressante dans le cadre de notre travail et avons tenté de le conceptualiser. Dans un premier temps, nous nous sommes approchés d'experts pour apprécier la pertinence de la notion (1.1). En nous appuyant sur la surcharge cognitive appliquée au contexte de la reprise externe, nous conceptualisons la survenue de faux pas (1.2). La prise en compte des représentations mentales des acteurs nous conduit à mobiliser le concept de BM (1.3) et notamment le modèle GRP (1.4).

1.1 Les faux pas du repreneur

Au sens propre, un « faux pas » fait chanceler l'individu, ou le fait trébucher. Au sens figuré, c'est une bévue, une gaffe, une maladresse ou un impair plaçant son auteur dans une situation délicate ou embarrassante. Les deux sens du terme nous intéressent lorsqu'on les applique à l'entreprise. En considérant les objectifs poursuivis par celle-ci comme étant précédés d'un chemin à suivre dont il ne faudrait pas s'écarter pour optimiser leur réalisation, 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 lorsqu'elle est formulée. Plus largement, et parce que la stratégie n'est pas toujours explicite dans les PME, un faux pas peut influencer négativement les résultats de l'organisation. Afin d'illustrer cette notion, nous citerons l'exemple du repreneur qui froisse involontairement un client important de l'entreprise en n'octroyant plus un privilège dont ce dernier bénéficiait avant le changement de dirigeant. L'idée du faux pas nous est venue lors d'une étude exploratoire d'un cas de reprise par un tiers externe (une entreprise girondine de transport de personnes). Une série de quatre entretiens non-directifs conduits auprès du repreneur et d'une salarié-cléf de l'entreprise connaissant parfaitement bien celle-ci, et ayant travaillé de nombreuses années avec le cédant, a révélé un incident à l'origine d'un conflit les opposant. Pour résumer, le repreneur a inconsciemment commis un faux pas en prenant une décision allant à l'encontre de la marche normale de l'entreprise. Il n'aurait pas été pertinent de parler de faux pas s'il avait pris une décision répondant à un souhait réfléchi de changement sur la base d'une bonne connaissance de l'existant.

Sur la base de ce cas exploratoire, la notion de faux pas a été présentée à cinq experts⁴. Ces derniers 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). Ils ont également interprété le faux pas tantôt comme traduisant « *un problème de connaissance de la culture de l'entreprise* » (Expert 1) ou « *un décalage entre l'activité telle qu'elle était pratiquée et les méthodes qu'applique le repreneur* » (Expert 2). Pour l'Expert 4, le faux pas arrive « *lorsque le repreneur manque d'information ou bien lorsque ce dernier*

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.

souhaite appliquer sa propre manière de faire sans avoir conscience du mode de fonctionnement de l'entreprise ». Le risque réside essentiellement dans le fait que « *le repreneur va à l'encontre de la manière normale de faire sans en avoir conscience* » (Expert 5). Ce phénomène nécessite de « *faire attention car ça peut être préjudiciable* » (Expert 3) et semble être atténué par la taille de l'entreprise 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).

En souscrivant à une lecture cognitive liant la pensée à l'action dans l'étude des phénomènes sociaux (Weick, 1979), nous considérons que les représentations qu'ont les acteurs de la réalité influencent leurs actions (Green, 1992 ; Gallen, 2005)⁵. Selon une telle perspective, le faux pas traduit ici un problème de décalage entre le business tel qu'il s'est construit socialement et la représentation qu'en a le repreneur. Dans une opération caractérisée par de très fortes asymétries d'information (Bouchikhi, 2008), notamment entre le cédant et le repreneur, il n'est en effet pas déraisonnable d'imaginer que la représentation du repreneur peut en être affectée. D'un côté, l'entrepreneur cédant possède une représentation de son business et il a tenté, durant toute son activité, de rendre congruent l'environnement à cette représentation en agissant (Verstraete, 1999). Sans accompagnement durable du cédant dans le processus de transmission de l'entreprise, le repreneur ne peut se forger lui-même une représentation congruente du business. Ce décalage est susceptible d'augmenter la survenue de faux pas. Dans ce contexte, la prise de décision apparaît comme complexe, chaque choix pouvant potentiellement s'avérer être un faux pas, c'est-à-dire, au sens figuré du terme, un pas qui entre en contradiction avec le terrain sur lequel il est posé (dans cette analogie, les pas étant les décisions, le terrain étant l'entreprise). Le problème réside surtout dans le fait que le repreneur ne prend conscience qu'*a posteriori* de la contradiction que crée sa décision.

1.2 Surcharge cognitive et survenue du faux pas

Par l'intégration d'une quantité importante d'information (Ip, 2009) en peu de temps, le repreneur risque de se retrouver en situation de surcharge cognitive. La théorie de la charge

⁵ sans oublier qu'une relation réflexive de l'action vers la pensée aide l'individu à donner du sens à ses agissements GIDDENS, A. (1987) *La constitution de la société : Eléments de la théorie de la structuration*. Presses Universitaires de France, AUDET, M. (1994) « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Ed. Eska, 187-198, ROJOT, J. (1998) « La théorie de la structuration », *Revue Française des Ressources Humaines*, 26-27:mai-juin..

cognitive (ou charge mentale), dont le père fondateur est John Sweller, vise à comprendre la variabilité de l'effort mental nécessaire pour la réalisation d'une tâche. Chanquoy *et al.* (2007) l'illustrent en prenant l'exemple de la résolution mentale des trois multiplications suivantes : « $7 \times 6 = ?$ », « $7 \times 42 = ?$ » et « $294 \times 7\,896 = ?$ ». La résolution de ces multiplications nécessite un effort croissant de la part de l'individu qui peine à résoudre la troisième. Il se trouve alors dans un état de surcharge cognitive (ou mentale).

La charge cognitive est influencée par des facteurs comme le stress ou la complexité de la tâche et peut conduire à des erreurs ou plus largement affecter la qualité de la tâche. Cette approche est mobilisée dans un grand nombre de travaux et notamment en psychologie sociale du travail, en médecine du travail ou encore en ergonomie. Les chercheurs de ces disciplines interviennent sur les causes d'une éventuelle surcharge cognitive pour en diminuer les conséquences. De nombreuses professions sont concernées par ce problème, notamment les professions dites « à risques » (pilote d'avion, médecin urgentiste, ...). Celles-ci sont très exigeantes sur le plan cognitif et l'erreur peut avoir de graves conséquences. Les travaux menés dans ce domaine expliquent également qu'à tâche égale, l'effort cognitif nécessaire au novice pour résoudre un problème ou intégrer de nouvelles informations est plus élevé que pour l'expert.

En Sciences de Gestion, des travaux en finance comportementale se sont intéressés à étudier le phénomène de surcharge d'information, notamment dans un contexte de prédiction financière (Shields, 1980 ; 1983 ; Chewning et Harrel, 1990 ; Hwang et Lin, 1999 ; Gadenne et Iselin, 2000 ; Rakoto, 2005). Ces travaux s'inspirent, entre autres, du modèle de Schroeder et al. (1967)⁶ qui relie la quantité d'information à la disposition d'un individu au traitement qu'il en fait. Cette modélisation adopte la forme d'un U inversé. Le niveau de traitement de l'information augmente au fur et à mesure que l'individu dispose d'un volume croissant d'informations mais seulement jusqu'à un certain point. En effet, à partir d'un certain volume d'information disponible, le niveau de traitement de ces dernières par l'individu chute jusqu'à atteindre un cas extrême où ce dernier reste passif et imperméable aux informations qu'il reçoit : il se trouve alors en situation de surcharge d'information.

Hemp publie en 2009 un article dans la *Harvard Business Review* qu'il intitule : « Death by information overload ». L'auteur y relève les dangers liés à une surcharge

⁶ Cité dans Rakoto (2005)

d'information nuisant 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. En situation de surcharge cognitive, l'individu noyé sous une masse d'informations aura tendance à ne pas intégrer l'information nouvelle et restera ancré sur d'anciens faits et croyances pour prendre ses décisions.

Appliquée à la transmission qui nous intéresse ici, cette perspective théorique éclaire la survenue de faux pas. Si la période de transmission n'a pas été suffisamment accompagnée, le repreneur à la tête de l'entreprise récemment acquise peine à intégrer le flot d'information pour se trouver en état de surcharge cognitive. La non prise en compte de l'ensemble des informations disponibles pour prendre les décisions augmente le risque de commettre des faux pas.

1.3 Représentations du business : recours au concept de Business Model

Dans le cadre d'une opération complexe impliquant d'importantes ressources et où l'acheteur cherche à sécuriser la transmission de l'entité (De Freyman, 2009), les faux pas apparaissent comme des obstacles. Une façon de les éviter consiste à jouer sur le temps pour faciliter l'assimilation de l'information par le repreneur. Nous avons identifié deux possibilités.

La première vise à allonger la période de transition. En effet, bien que les capacités d'apprentissage et d'adaptation diffèrent d'un individu à l'autre, disposer de temps permet de prévenir la surcharge cognitive du repreneur. A ce titre, en France, une solution a été proposée avec l'incitation (financière) au recours à la convention de tutorat⁷ mise en place par les collectivités. Cette convention vise à donner du temps au repreneur en allégeant la charge salariale résultant du maintien du cédant retraité dans l'entreprise. Il est ainsi financièrement moins pesant que celui-ci reste plus longtemps.

La seconde possibilité concerne la réduction de l'asymétrie d'information entre le cédant et le repreneur. Cette asymétrie peut conduire à l'échec du projet (Bouchikhi, 2008). Pour en limiter les risques, la méthode pourrait alors avoir comme objectif d'aider le repreneur à se forger plus rapidement une représentation du *business* qui soit proche de celle du cédant en considérant, comme nous l'avons évoqué précédemment, que celui-ci possède une

⁷ La convention de tutorat, instaurée par la loi du 2 août 2005, permet au cédant de conclure un contrat avec son repreneur au travers duquel il s'engage à transmettre à ce dernier son expérience professionnelle dans le domaine de la gestion et du management.

représentation plus congruente que ne peut l'avoir le repreneur au départ. C'est à cette seconde possibilité que s'intéresse notre recherche ou, autrement dit, c'est à ce problème d'accession à une représentation congruente du business que nous nous attelons.

La résolution de ce problème pourrait consister par exemple à mettre au jour la représentation que le cédant a des affaires, pour ensuite procéder au même travail avec le repreneur et, sur une base comparative, révéler les écarts entre les deux représentations. Le repreneur peut évidemment assumer ces écarts mais l'idée est moins, conformément à la phase de transition, de travailler sur la vision stratégique du repreneur que sur la représentation qu'il se fait des affaires qu'il reprend, cette représentation guidant ses actions (Green, 1992 ; Gallen, 2005). Dans le domaine de l'entrepreneuriat, la vision stratégique a fait l'objet d'une attention particulière dans les années 1990 (Carriere, 1991 ; Filion, 1991 ; Verstraete, 1997) où l'on reconnut son rôle important dans le développement des entreprises et la réussite entrepreneuriale (Hamel et Prahalad, 1989). Par exemple, selon Filion (1991), la vision est une image, projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir. La vision est donc résolument tournée vers le futur désiré. La vision stratégique concerne l'univers représentationnel d'un dirigeant à propos de l'avenir de son entreprise. Notre objectif n'est pas de cerner la vision du repreneur, mais la représentation qu'il a des affaires qu'il reprend.

Plus récemment, avec l'avènement des start-up internet, les chercheurs se sont intéressés à une expression renvoyant également à la représentation des affaires : le *Business Model* (BM). Elle est née de la nécessité d'expliquer à des possesseurs de ressources, notamment des financeurs de projet de création d'entreprise, un business qu'ils appréhendaient difficilement en raison de la nouveauté du média internet, du vocabulaire original employé, des acteurs y évoluant dérogeant parfois avec l'idée qu'on peut se faire du *business man* et des rémunérations pouvant être tirées de l'entreprise alors que parfois l'utilisateur d'un service n'en était pas le payeur (Benavent et Verstraete, 2000). Il fallait rendre intelligible les affaires auprès de partenaires exigeants (Verstraete et Saporta, 2006). La modélisation, bien connue en systémique, est l'exercice permettant justement de rendre intelligible, ici le business (modéliser les affaires, d'où l'expression *Business Model*). La forte diffusion de l'expression, tel un *buzzword* (Magretta, 2002 ; Jouison, 2008), a conduit la communauté scientifique à s'y intéresser et à la conceptualiser. Si les écrits sont aujourd'hui

nombreux et qu'il existe presque autant de définitions du concept qu'il y a de travaux le mobilisant, il semble que la communauté s'accorde à reconnaître, d'une part, que le BM est l'histoire du business (storytelling) notamment selon l'acception qu'en propose Magretta (2002) et, d'autre part, que la notion de valeur est au cœur des définitions proposées par la littérature (Jouison, 2008 ; Eyquem-Renault, 2011). Ainsi, le BM propose une interprétation de la valeur créée et échangée dans un réseau de parties prenantes (Gordijn *et al.*, 2000), une conception de la création de valeur ensuite délivrée (Dubosson-Torbay *et al.*, 2002) avec, évidemment, l'idée de tirer une rémunération du business envisagé (Magretta, 2002). En cohérence avec la perspective cognitive adoptée dans ce papier, nous concevons le BM comme une convention relative à la Génération de la valeur, à la Rémunération de la valeur et au Partage de la valeur (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009, 2011). Le BM est alors une forme de représentation collective, et plus encore conventionnelle, émergeant d'une situation d'incertitude inhérente à l'acte d'entreprendre.

1.4 Le Business Model GRP (Génération, Rémunération, Partage)

Peu de textes académiques sur le BM possède, à la fois, un ancrage théorique et une phase empirique (Zott, Amit et Massa, 2011). Le BM GRP répond à ce manque.

Sur le plan théorique, il est servi par une perspective conventionnaliste. La convention réfère, pour un espace donné, à une forme collective de construction d'un ensemble de dispositifs cognitifs aidant l'individu à avoir des repères (plus ou moins formels) et à se comporter en fonction de ces derniers. La convention donne à ce titre du sens. En convoquant la notion de parties prenantes, il est alors possible de voir l'approche conventionnaliste de l'organisation comme considérant que chaque partie prenante a besoin, afin de prendre des décisions, de pouvoir se référer à un ensemble de règles et de normes qui régissent le fonctionnement normal du système social considéré, ici l'entreprise avec qui elle est en relation. Cet ensemble s'apparente à une convention aidant à la prise de décision devant l'incertitude provoquée par la situation d'entreprendre. La convention d'effort est présentée comme le référentiel commun, construit au fil du temps par l'organisation et qui définit l'ensemble des règles du fonctionnement normal de l'entreprise (Gomez, 1997 ; Gomez et Jones, 2000). Selon cette perspective, le repreneur externe est une nouvelle partie prenante relativement démunie lors de son arrivée car n'ayant pas ces repères, notamment parce qu'il ne dispose que d'une représentation congruente de la convention d'effort. Cela peut le conduire à effectuer ce que nous qualifions de faux pas.

Sur le plan empirique, le modèle GRP est éprouvé. Il a fait l'objet d'une thèse ayant mobilisé le BM pour l'accompagnement de 6 projets de création d'entreprise (Jouison, 2008), d'une recherche-action sur le terrain de 5 entreprises du secteur du bâtiment récemment transmises à une descendance familiale (Verstraete *et al.*, 2012a), d'une recherche-action pédagogique pour apprécier l'apprentissage du BM par l'utilisation de la carte mentale et le pouvoir de celle-ci à faire imaginer des BM innovants (Kremer *et al.* 2014), d'une thèse ayant pris un cadre opératoire de recherche-action pour mettre au point une méthode d'accompagnement dans un incubateur (Massamba, 2013), de trois thèses ayant mobilisé le modèle GRP pour mettre au jour les cas de différentes entreprises analysées pour comprendre, pour l'une, la précocité et la rapidité de l'internationalisation de certaines entreprises (Servantie, 2010), pour l'autre, l'influence des préférences des dirigeants dans l'ancrage territorial des PME (Bousquet, 2014) et, pour la troisième, le développement d'entreprises camerounaises portées par des femmes entrepreneur (Bilola-Fouda, 2014).

Ces différentes recherches se sont appuyées sur les trois dimensions G, R et P et sur les neuf composantes du modèle (Tableau 1).

Tableau 1 – Les dimensions et les composantes du BM GRP (Verstraete *et al.*, 2012b)

Génération	Rémunération	Partage
<i>Le(s) porteurs de projet (qui propose l'offre ?)</i> Expérience Motivations Entourage Etc.	<i>Les sources de revenus</i> Les canaux Les payeurs Etc.	<i>Les parties prenantes</i> Identification Attentes Apports Attitude Pouvoir Etc.
<i>La proposition de valeur (l'offre)</i> Idée Marché Ambition Concurrence Etc.	<i>Le volume des revenus</i> Chiffre d'affaires Part de marché (aujourd'hui et/ou demain) Eléments non financiers (ex : notoriété) Etc.	<i>Les conventions</i> De la situation Du secteur Du métier des partenaires Du territoire Etc.
<i>La fabrication de la valeur (l'organisation)</i> Identification des ressources Capacité à capter, à agencer les ressources (organisation) Capacité à délivrer l'offre Etc.	<i>Les profits</i> Performance financière (marge, seuil de rentabilité...) Performance non financière (climat social, notoriété,...) Etc.	<i>L'écosystème</i> Architecture de la valeur Les dimensions de l'écosystème Etc.

Dans notre recherche, il s'agit d'accéder à la représentation que le repreneur se fait du BM de l'entreprise qu'il vient d'acquérir et de la comparer à la représentation que le cédant en a, en considérant que ce dernier connaît « l'histoire » de son entreprise (cf. BM comme Storytelling, Magretta, 2002 ; Kremer et al. 2014). Nous ne cherchons pas à mettre au jour la convention BM en agrégeant les représentations de l'ensemble des parties prenantes, il semble que l'expérience du cédant et le gage d'une entreprise qui a su, d'une part, être pérenne et, d'autre part, intéresser un repreneur constituent des éléments justifiant qu'on puisse considérer sa représentation du BM. Rappelons que l'idée est aussi que le repreneur puisse accéder à cette représentation afin que l'asymétrie de l'information entre ces deux parties soit réduite. A ce titre, la question de recherche à laquelle nous souhaitons apporter une réponse peut se formuler de la manière suivante :

Le Business Model peut-il être mobilisé au sein d'une méthode visant à réduire l'asymétrie de l'information entre le repreneur et le cédant ?

Réduire l'asymétrie d'information nécessite au moins deux phases de travail. Il faudrait, en amont, mobiliser une méthode afin de mettre au jour la nature et précisément l'objet de l'asymétrie. Les résultats de ce travail seraient ensuite présentés aux acteurs afin de déclencher *a minima* un dialogue portant sur ces asymétries, dans le but de les réduire. Notre recherche vise à apprécier l'apport du BM, mobilisé comme un outil, dans la première phase de cette méthode visant à réduire l'asymétrie d'information.

2 Méthodologie

Nous nous intéressons aux représentations des acteurs et nous choisissons une approche de type qualitatif (Green, 1992). Très présent au sein des travaux sur le transfert d'entreprise (voir Handler, 1990; Robbie *et al.* 1995; Howorth *et al.* 2004), ce type permet une étude en profondeur. Dans une posture constructiviste, nous considérons, comme le résume Gavard-Perret *et al.* (2008), l'existence de réels socialement construits non gouvernés par des lois naturelles et voyons la connaissance comme une construction.

Au sein des méthodes qualitative, l'étude de cas multiples, telle que préconisée par Yin (1984), constitue la stratégie empirique de notre recherche portant sur une situation qui n'a, à notre connaissance, jamais mobilisé le BM.

Nous avons opté pour une stratégie d'échantillonnage dite à variation maximale (Miles et Huberman, 1994). Ce choix a été motivé par la volonté de tester notre protocole à différents moments du processus et dans différentes situations. Quatre cas ont ainsi été sélectionnés de manière à couvrir l'ensemble des phases du processus de transfert d'entreprise. Bien que la succession familiale soit censée être moins touchée par les asymétries d'information que les autres types d'opérations, le constat de nombreux échecs dans la préparation de la transmission familiale (Howorth et Ali, 2001) autorise l'insertion d'un cas de succession à notre échantillon.

Le caractère confidentiel de l'information dans le cas de transfert d'entreprises (Robbie et Wright, 1995 ; Howorth, Westhead et Wright, 2004) constitue une barrière pour le chercheur souhaitant accéder en profondeur au terrain (De Freyman, 2009). La confiance

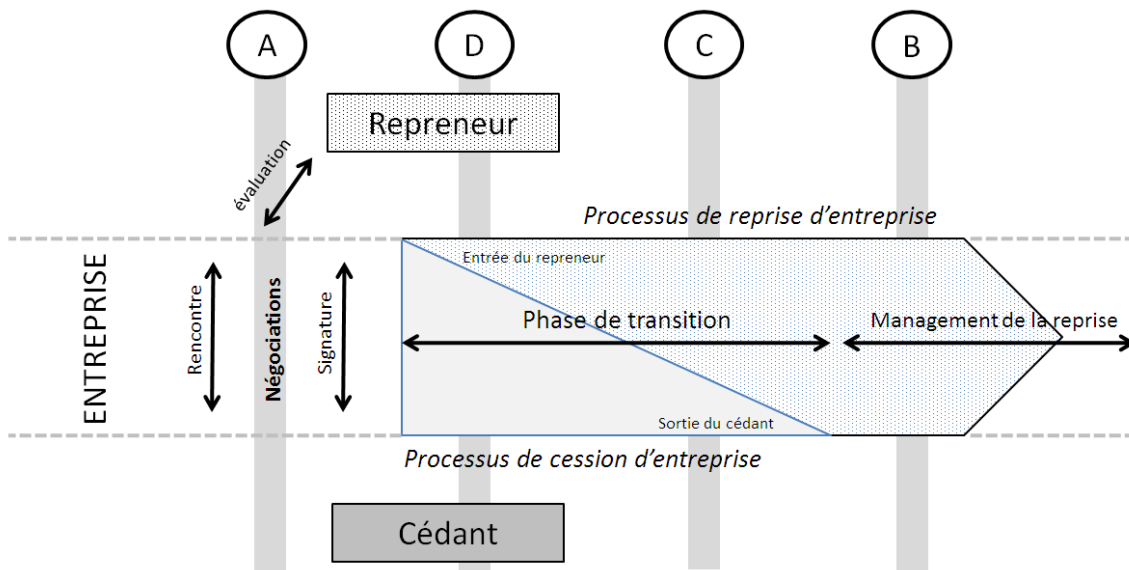
apparaissant comme la clef permettant d'inciter les cédants et les repreneurs à ouvrir leurs portes, nous avons fait appel à l'appui de professionnels et institutionnels travaillant dans la transmission d'entreprise pour mettre les cédants et les repreneurs en confiance afin qu'ils livrent l'information. Le tableau ci-dessous présente l'échantillon d'entreprises.

Tableau 2 - Caractéristiques des cas de transmission composant l'échantillon

	Entreprises			
	A	B	C	D
Effectif	Moins de 10		18	Moins de 10
Secteur	Pose d'enseignes publicitaires	Matériaux composites	Maintenance des systèmes climatiques	Restauration traditionnelle
Date de création	2006	1989	1993	1992
CA	500-700k€	100k€	2m€	80-160k€
Motif	Changement de carrière	Départ à la retraite	Départ à la retraite	Départ à la retraite
Type d'opération	Reprise externe	Reprise externe	Reprise externe	Succession familiale

Notre échantillon a permis de conduire la recherche empirique aux différents moments-clefs du processus de transfert : avant la signature jusqu'après le départ du cédant. Le schéma suivant (Figure 1) positionne les cas de transmission étudiés au sein du processus de transfert d'entreprise.

Figure 1 – Positionnement des cas étudiés au sein du processus de transfert d'entreprise



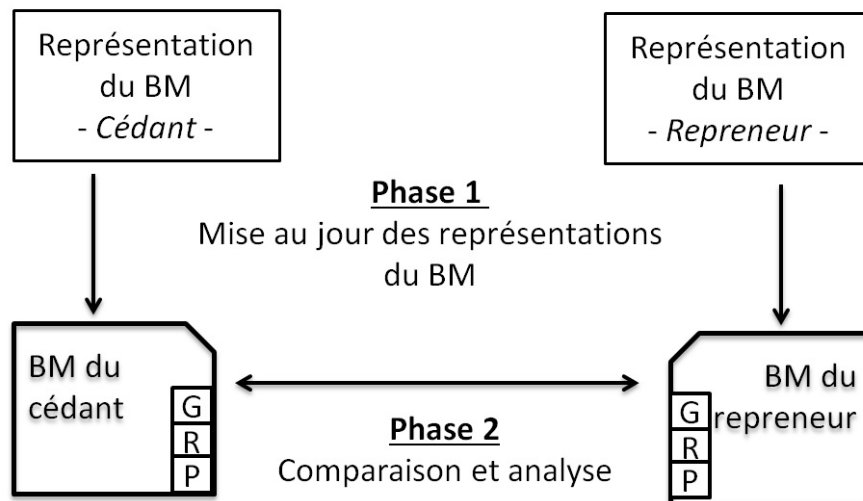
Le protocole de recherche comporte deux phases. La première phase vise à mettre au jour les représentations que se font les acteurs de l'entreprise au cœur de la transmission. Cette phase implique la collecte des données, la codification de celles-ci, la formalisation des BM et enfin leur validation. La collecte des données a été réalisée par des entretiens semi-directifs mobilisant une grille de questions basée sur le modèle GRP. Cette étape a nécessité 3 à 4 heures d'entretien semi-directif par acteur, intégralement enregistrés. Nous avons ensuite procédé au codage de chaque entretien en distribuant les informations dans les différentes cellules d'un tableau Excel.

Sur cette base, un document d'une dizaine de page est produit. Cette version narrative traduit la représentation qu'a le chercheur de la représentation que possède l'acteur à propos de l'entreprise. En effet, 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). La phase de validation par le terrain est alors très importante. Il s'agit de réduire, autant que faire se peut, le décalage entre la représentation qu'a le chercheur de celle de l'acteur et la représentation de l'acteur. Cette étape a consisté à présenter systématiquement à l'interviewé le BM rédigé dans le cadre d'un entretien de validation qui permettait de rectifier en fonction des décalages signalés par l'acteur.

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 les comparer en rapprochant les contenus de chacune des 9 composantes des 3 dimensions du modèle GRP. A cet effet, un tableau Excel a été construit afin d'associer, pour chaque item du BM, la représentation du cédant et celle du repreneur. 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 2) résume le protocole de recherche élaboré afin de conduire la phase empirique de notre recherche.

Figure 2 - Protocole de recherche



3 Résultats, discussion et conclusion

3.1 Résultats

3.1.1 Vers une typologie de la comparaison des représentations du BM des protagonistes d'une transmission

La comparaison des BM au sein de chacun des binômes cédant-repreneur a permis d'observer les cinq cas de figure suivants : concordance, carence, précellence, modèles différents et dissonance (cf. figure 5). La présentation des comparaisons entre les représentations s'appuyant sur le BM GRP ne peut être effectuée complètement pour respecter le nombre de pages autorisé par la communication. Nous livrons donc des

illustrations afin d'aider à la compréhension de notre démarche et d'apprécier nos résultats mais notre protocole a consisté à la comparaison systématique des 3 dimensions du BM GRP (et de leurs composantes) et de leurs liens.

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 avec le cas B. 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.

Tableau 3 – Identification d'une situation de concordance (Cas B)

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.»

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 parler de **carence** afin de désigner le cas de figure où le repreneur ne possède qu'une représentation partielle à propos d'un item. Dans cette situation, la plus aisée à identifier, le manque d'information se traduit par une représentation moins détaillée que celle du cédant. Le tableau ci-dessous illustre cette situation avec le cas B. Dans cet exemple, 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.

Tableau 4 – Identification d’une situation de « carence » (Cas B)

Partage de la valeur	Repreneur	Cédant
Ecosystème de l’entreprise	<i>« L’absence de concurrents sérieux à l’échelle locale permet à l’entreprise d’espérer une croissance considérable dans les années à venir. »</i>	<i>« 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 coûteux 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. »</i>

A l’inverse, un autre cas de figure correspond à ce que nous proposons d’appeler **précurrence**. Dans cette situation, le repreneur possède une représentation plus riche que le cédant concernant l’item du BM considéré. Cette précurrence peut provenir de l’expérience professionnelle du repreneur, ou encore, des démarches entreprises par ce dernier durant la phase de diagnostic de la cible. Le tableau ci-dessous illustre ce cas de figure avec un extrait du cas B. Dans cet exemple, 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 suivants son entrée dans l’entreprise ont permis au repreneur de se familiariser avec ces spécificités non exprimées par le cédant.

Tableau 5 – Identification d’une situation de « précurrence » (Cas B)

Partage de la valeur	Repreneur	Cédant
Les conventions relatives au secteur	<i>« 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. »</i>	<i>Le cédant n’évoque pas cette convention relative au secteur d’activité de l’entreprise</i>

Lorsque le repreneur est présent dans l'entreprise depuis un certain temps, il peut arriver que les changements impulsés par ce dernier aient modifié le BM de l'entreprise. Ce changement peut ne pas apparaître dans la représentation que se fait le cédant du BM et nous parlons alors de **modèles différents** pour désigner ce cas de divergence des représentations. Le tableau ci-dessous illustre cette situation à partir du cas B. 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 6 – Identification d'une situation de « modèles différents » (Cas B)

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 parler de **dissonance** dès lors que 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, précellence ou modèles différents. Le tableau ci-dessous illustre ce cas de figure à partir du cas B. Dans cet exemple, 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.

Tableau 7 – Identification d’une situation de « dissonance » (Cas B)

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. »

La définition de ces cinq situations (cf. Tableau 8) permet de réaliser une lecture comparative de chacun des cas mobilisés dans cette recherche. En effet, une fois le codage de l’analyse comparée réalisé pour l’ensemble des items des 9 composantes du BM, il est dès lors possible de calculer les fréquences d’apparition de chacun de ces codes⁸. Ces statistiques descriptives (calculées pour chaque dimension et pour l’ensemble du BM) permettent ensuite de dresser un diagnostic de la situation au regard des représentations que possèdent les protagonistes. Le périmètre d’un item permettant d’accueillir une pluralité d’informations, plusieurs codes peuvent être attribués pour un même item.

Tableau 8 – Cas de figure observés lors de la comparaison des BM

Situation	Définition
<i>Carence</i>	<i>Le repreneur ne possède qu’une représentation partielle de l’élément</i>
<i>Dissonance</i>	<i>Le repreneur ne partage pas la même représentation que le cédant</i>
<i>Concordance</i>	<i>Le repreneur et le cédant partagent une représentation quasi identique</i>
<i>Précellence</i>	<i>Le repreneur possède une représentation plus riche que le cédant</i>
<i>Modèles différents</i>	<i>Le repreneur évoque un élément appartenant au nouveau business model de l’entreprise</i>

⁸ A titre d’exemple, la dimension G comportant 17 items, si 13 d’entre eux comportent le code « concordance », on peut en conclure que la représentation du repreneur concernant cette dimension du BM concorde à hauteur de 76% avec celle du cédant.

3.1.2 Analyse des cas

Le cas A affiche un niveau important de carence (cf. Tableau 9). Le repreneur potentiel a évalué les affaires 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 ainsi des carences pour 41% des items du BM et de la concordance pour seulement 58%. La dimension R est celle qui est la mieux connue du repreneur avec 82% de concordance et seulement 18% de carence. A l'inverse, les dimensions G et P restent mal maîtrisées par le repreneur potentiel. L'existence de précellence tient essentiellement au fait que la représentation que se fait le repreneur potentiel du BM de l'entreprise laisse entrevoir le poids important qu'a son dirigeant actuel dans son fonctionnement. Cet aspect-là reste très discret dans la représentation du cédant. La différence observée lors de la comparaison 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 9 – Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas A)⁹

		Dissonance	Carence	Concordance	Précellence	Modèles différents
Cas A	Génération	12%	65%	41%	12%	0%
	Rémunération	0%	18%	82%	0%	0%
	Partage	0%	40%	50%	10%	0%
	$\sum/3$	4%	41%	58%	7%	0%

Le cas B s'apparente au cas de transfert idéal où cédant et repreneur entretiennent de très bons rapports, facilitant dès lors la cohabitation. La présence quasi quotidienne du cédant près d'un an après la fin de la transmission en témoigne. Cette cohabitation a laissé le temps au repreneur de se forger une bonne image de ce qu'est l'entreprise au moment de la reprise. Cela se traduit par l'existence de relativement peu de carence (14% des items – cf. Tableau 10). 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 51% des

⁹ Les valeurs données sont arrondies à l'entier le plus proche afin d'en faciliter la lecture. La dernière ligne du tableau (« $\sum/3$ ») donne les fréquences 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.

items. Ce changement concerne essentiellement la manière avec laquelle l'entreprise se rémunère la valeur qu'elle crée (80% des items de la dimension R affichant ce changement). Cette évolution du modèle d'affaires explique la part relativement faible de concordance observée (59% des items du BM). Par ailleurs, le repreneur possède une meilleure connaissance que le cédant 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 plus précise de l'image que renvoie l'entreprise. Cela se traduit par l'existence de situations de précellence 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 10 – Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas B)

		Dissonance	Carence	Concordance	Précellence	Modèles différents
Cas B	Génération	12%	12%	76%	24%	24%
	Rémunération	0%	0%	60%	0%	80%
	Partage	0%	30%	40%	20%	50%
	$\Sigma/3$	4%	14%	59%	15%	51%

Comme le soulignent les données du Tableau 11, le repreneur du cas C possède une représentation du BM proche de celle du cédant (61% des items étant en concordance et seulement 15% en carence). Les dimensions G et le R sont celles pour lesquelles le repreneur possède une bonne connaissance (respectivement 84 et 60 % des items de ces dimensions étant en concordance). Le repreneur étant dans l'entreprise depuis près de 5 mois, les changements entrepris par ce dernier ont commencé à en modifier le BM dont 35% des items en témoignent. L'étude préalable de l'entreprise par le repreneur lui permet de posséder des informations que le cédant n'évoque pas. La réalisation d'un benchmark notamment offre au repreneur une meilleure connaissance du positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et explique en partie l'existence d'une précellence pour 15% des items du BM.

Tableau 11 – Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas C)

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 de moyens financiers et de ressources humaines.

		Dissonance	Carence	Concordance	Précurrence	Modèles différents
Cas C	Génération	5%	16%	84%	5%	26%
	Rémunération	0%	0%	60%	30%	40%
	Partage	0%	30%	40%	10%	40%
	$\Sigma/3$	2%	15%	61%	15%	35%

Le repreneur de l'entreprise D possède une représentation du BM de l'entreprise qui s'éloigne considérablement de celle du cédant. Cette dernière semble imprégnée de l'image générique qu'il possède d'un restaurant et entre en contradiction avec l'entreprise. Cela expliquerait que 35% des items de la dimension G affichent une dissonance. Le repreneur manque d'information pour près de 36% des items du BM, la dimension R étant la moins bien connue avec 60% de carence. Le repreneur possède en revanche une vision plus riche de l'environnement macro-économique de l'entreprise et notamment de l'évolution des besoins des consommateurs (cela explique les 13% de précurrence observés).

Tableau 12 - Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas D)

		Dissonance	Carence	Concordance	Précurrence	Modèles différents
Cas D	Génération	35%	18%	76%	0%	0%
	Rémunération	10%	60%	60%	10%	0%
	Partage	20%	30%	70%	30%	0%
	$\Sigma/3$	22%	36%	69%	13%	0%

Une analyse inter-cas nous permet d'apporter quelques 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 (cf. Tableau 13), et conformément à nos attentes, plus l'accès au terrain est réalisé à une phase avancée du processus de transmission et 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 qui pourraient être expliqués par un apprentissage chez le repreneur du BM de l'entreprise (41% du BM pour le cas A étudié avant la signature de l'acte de vente contre 14% pour le cas B dont l'accès au terrain s'est fait une fois la période de transition terminée). La modification du BM de l'entreprise reprise observé pour les cas (C et B) 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 modèle d'affaires, dont le cédant ne prend pas forcément conscience, peut expliquer des niveaux stagnants de concordance.

Tableau 13 - Synthèse de l'analyse des cas de transmission

	Cas A	Cas D	Cas C	Cas B
Phase du processus de transmission (au moment de l'accès au terrain)	Avant la signature	Entrée dans l'entreprise	Avant la sortie du cédant	Après la sortie du cédant
Carence	41%	31%	15%	14%
Concordance	58%	69%	61%	59%
Modèles Différents	0%	0%	35%	51%
Précellence	7%	13%	15%	15%
Dissonance	4%	22%	2%	4%

Lors de chaque premier entretien, il a été demandé aux repreneurs s'ils rencontraient des difficultés vis-à-vis de l'accès à l'information et s'ils avaient éprouvé de la surcharge cognitive¹¹ durant le processus de reprise. Les repreneurs des cas D, C et B estiment n'avoir pas eu de soucis concernant l'accès à l'information et parlent d'un cédant enclin à partager toute l'information qu'il possède. Le repreneur du cas A estime avoir bénéficié d'un accès satisfaisant à l'information et ce malgré les problèmes de confidentialité existant jusqu'à la signature de l'acte de vente. Les repreneurs externes reconnaissent enfin avoir déjà éprouvé un état de surcharge cognitive durant le processus de transfert. Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 14) rapporte quelques extraits des propos tenus par les repreneurs à ce sujet.

¹¹ A cet effet, la notion de surcharge cognitive leur a été brièvement présentée afin de s'assurer de la bonne compréhension du concept par l'acteur.

Tableau 14 – Surcharge cognitive et accès à l’information

	Surcharge cognitive	Accès à l’information
Cas A	<i>« Etant sur plusieurs entreprises que j’étudie simultanément, [...] les informations se mélangent parfois dans ma tête. [...] J’essaie de me faire des tableaux où je résume tout ce que j’ai sur chaque entreprise mais c’est vraiment compliqué et au bout d’un moment on oublie des choses ou on ne pense pas à tout. »</i>	<i>Uniquement par le biais du cédant et de son expert-comptable. Le cédant « joue le jeu et ne semble pas cacher quelque chose ».</i>
Cas B	<i>« Je connais bien le monde des matériaux composites, tant le produit que le marché [...] c’est plus pour prendre les décisions du quotidien que j’ai éprouvé des difficultés. [...] il y a tant de choses à connaître, de petits détails [...] on a vite la tête sous l’eau. »</i>	<i>Accès total à l’information dès le début du processus.</i>
Cas C	<i>« La première semaine que j’ai passé réellement en tant que patron c’était quand M. Kern (le cédant) avait dû prendre quelques jours de congés à cause de soucis familiaux, c’était moins d’un mois après mon entrée et ça a été assez difficile. J’étais surchargé et j’avais du mal à tout gérer. Les employés me sollicitaient pour tout un tas de choses et bien que je commençais à bien maîtriser, je n’étais pas sûre et j’avais [...] peur de faire des bêtises je pense.[...] Céline et Marc [secrétaire de direction et comptable] étaient là pour m’aider heureusement. »</i>	<i>Complet dès le début du processus.</i>
Cas D	<i>« Mon père est en charge d’un peu tout [...] je n’ai pas trop eu ce problème.»</i>	<i>Accès total.</i>

Nos résultats apportent un éclairage dans l’identification des facteurs expliquant les divergences observées dans les représentations des protagonistes vis-à-vis du BM de l’entreprise. En effet, on peut penser qu’il s’agit davantage d’un problème d’intégration de l’information, mis à mal par la surcharge cognitive à laquelle font face les repreneurs, que d’un problème d’accès à l’information, traditionnellement évoqué par la littérature (cf. Howorth *et al.*, 2004).

Concernant le faux pas, élément ayant guidé notre réflexion, la recherche empirique n’a pas apporté d’éléments nouveaux. Ce constat était prévisible de par la nature de cette notion pour laquelle nombreuses sont les barrières s’opposant à son observation. Un premier élément d’explication tient certainement au fait que le protocole de recherche n’implique pas de salariés-clefs de l’entreprise. Ces derniers travaillant en permanence au contact du repreneur et possédant une représentation pertinente du BM de l’entreprise, constituent *a priori* des observateurs privilégiés de ce genre d’incident. Un second élément d’explication tient au fait que notre échantillon est constitué de couples cédant-repreneur acceptant

conjointement de prendre part à la recherche. Cette nécessité de disposer d'un consensus nous ferme les portes des cas conflictuels naturellement propices à la survenue de faux pas.

Conclusion

Vu comme une convention, le BM est par essence dynamique, ce qui le rend compatible avec l'étude du processus de transmission d'une entreprise. Qui plus est, la narration, par le chercheur, permet d'intégrer à la fois cette dynamique en relevant les évolutions dans la représentation de l'acteur et le processus de transmission tel qu'il est raconté par eux (même si le protocole de collecte des données n'a pas, ici, comme visée de faire raconter ce processus). Le BM a, en partie, correctement servi la perspective cognitive adoptée par cette recherche sur la transmission d'entreprise dont la question était : le Business Model peut-il être mobilisé au sein d'une méthode visant à réduire l'asymétrie de l'information entre le repreneur et le cédant ?

Notre recherche apporte en effet un éclairage sur l'un des facteurs explicatifs de la complexité de la transmission : les asymétries d'information. Le BM mobilisé en tant qu'outil constitue une grille d'analyse permettant de mettre au jour et de comparer les représentations que se font les protagonistes du BM de l'entreprise au cœur de la transmission. Notre protocole de recherche a permis de mettre en exergue des éléments de concordance, de carence, de discordance, de précellence et de modèles différents au sujet de la représentation que possède le repreneur du BM de l'entreprise qu'il reprend. En d'autres termes, il permet de préciser et de localiser les asymétries d'information. Dès lors qu'il est possible de repérer les éléments de divergence dans la représentation que se fait le repreneur du BM de l'entreprise qu'il reprend, on peut alors imaginer une seconde phase où ces résultats seraient présentés aux protagonistes afin de générer un dialogue utile. Ces deux phases constitueraient une méthode qui permettrait de réduire l'asymétrie d'information entre les protagonistes en s'intéressant non pas à l'accès à l'information mais aux perceptions des acteurs, résultats du traitement de l'information par ces derniers. Notre recherche permet d'enrichir le débat portant sur l'asymétrie d'information en contexte de reprise d'entreprise en introduisant aux côtés de l'accès à l'information, la question de l'intégration de cette dernière par le repreneur.

La mobilisation empirique du BM au sein de notre protocole de recherche permet de répondre au manque d'études empiriques impliquant le BM comme souligné par la littérature (Zott *et al.*, 2011). Enfin, l'utilisation de l'outil BM dans sa version narrative a rendu possible

une comparaison entre les représentations des acteurs. Cette recherche est une contribution originale et permet donc de faire le lien entre deux thèmes de recherches en plein essor que sont le BM et la transmission d'entreprise.

Développer une méthode visant à réduire l'asymétrie de l'information entre le cédant et le repreneur s'inscrit dans une logique de prévention quant à la survenue de faux pas. Cet incident, absent de la littérature, que nous avons défini et dont nous avons souligné la pertinence en interrogeant des experts du terrain de la transmission, nécessite une plus grande attention de la part de la communauté académique.

La théorie de la surcharge cognitive nous a permis d'éclairer sur un plan théorique la compréhension de la difficulté de l'exercice auquel fait face le repreneur. La confrontation empirique de ce concept a permis d'en souligner la pertinence en contexte de reprise externe. Ce résultat encourage à intégrer cet élément dans des études futures impliquant des échantillons plus larges.

L'apport managérial de cette recherche réside dans le protocole qu'elle propose et la pertinence du choix de l'outil qu'elle y mobilise. En effet, dans un contexte de transmission manquant de dispositifs permettant de guider le repreneur à développer une connaissance de soi (à se situer) et à se projeter (Deschamps *et al.*, 2010), la méthodologie ici développée et appréciée apparaît comme une réponse adéquate. La mise à disposition d'une méthode permettant aux accompagnateurs d'apprécier la qualité des représentations de l'accompagné vis-à-vis de l'entreprise au cœur de la transaction constitue un retour au terrain pertinent alors que la réduction du risque successoral apparaît comme une priorité.

Notre recherche présente un certain nombre de limites qu'il est important de souligner afin de réfléchir aux pistes de recherches à envisager.

Une première limite tient à la taille des entreprises. Cette étude concerne essentiellement des entreprises de petite taille. Cependant, le BM ayant tendance à se complexifier avec la taille de l'entité, les conclusions de cette recherche ne peuvent être que plus pertinentes avec des entreprises employant davantage de salariés. Une piste de recherche consisterait à réaliser la même étude dans le cas de transfert d'entreprises plus grandes. Il serait intéressant d'apprécier l'apport de la mobilisation du BM pour des opérations portant

sur des structures plus complexes. La taille impliquant souvent une équipe de repreneurs, la confrontation des représentations de chacun de ces derniers entre elles ainsi qu'à celle du cédant constitue une piste de recherche intéressante.

Une seconde limite tient au fait que l'étude a été menée auprès d'entreprises acceptant de participer à cette recherche. Cela impliquant une volonté commune du cédant et du repreneur, on peut aisément supposer qu'il y ait une bonne entente *a priori* des deux protagonistes nous dirigeant vers des cas où les asymétries d'information seraient les plus faibles (Howorth, Westhead et Wright, 2004). Toutefois, les résultats de notre étude nous permettent d'accéder à un matériel suffisamment riche, les cinq cas de figures ayant pu être observés. Au regard des résultats encourageant de ce travail, un prolongement serait la réalisation d'une recherche action au sein d'un cas de transfert dont l'accompagnement permettrait d'affiner l'outil et la méthode dans une optique praxéologique. Les résultats de ce travail vont nous servir notamment à convaincre les structures d'accompagnement de nous ouvrir leurs portes pour une telle recherche.

Une troisième limite tient à la nature du BM dont nous avons étudié la représentation auprès des protagonistes de l'opération de transmission. Approchée comme une convention, notre recherche a considéré la représentation que se faisait le cédant comme étalon permettant d'apprécier la qualité de celle que se faisait le repreneur. Il est important de souligner que le cédant n'est malgré tout qu'un seul des auteurs de cette convention parmi tant d'autres. Sur des cas de reprise plus complexes, de par la taille de l'entreprise ou son secteur d'activité, la recherche pourrait s'intéresser à dépasser la représentation que se fait le cédant du BM de l'entreprise en mettant au jour une représentation collective la plus informée que possible et faisant l'objet d'un consensus. Pour ce faire, il faudrait mobiliser un maximum des auteurs de la convention (les parties prenantes), mettre leurs représentations au jour et les faire discuter afin d'aboutir à une telle représentation.

Enfin, la présente recherche s'est intéressée à étudier l'asymétrie d'information entre le cédant et le repreneur dans un seul sens : celle qui affecte le repreneur. La mise au jour de situations de précellence, où le cédant ne possède pas certaines informations dont le repreneur dispose, souligne l'importance de s'intéresser à l'autre dimension de cette asymétrie d'information que Bouchikhi (2009) évoque lorsqu'il parle de l'existence d'une double asymétrie. Dépassant le simple cadre du repreneur et de son projet, nos résultats tendent à montrer que cette seconde

asymétrie peut porter sur l'entreprise elle-même : le cédant peut ignorer certaines choses vis-à-vis de son entreprise. Cette deuxième asymétrie mérite d'être étudiée en mobilisant un protocole *ad hoc* qui ne prendrait alors plus la représentation que se fait le cédant du BM comme référence permettant l'analyse, mais une agrégation de représentations individuelles des parties prenantes de l'entreprise.

Bibliographie

- AMIT, R.; ZOTT, C. (2001) « Value creation in e-business », *Strategic Management Journal*, 22 493-520.
- AUDET, M. (1994) « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Ed. Eska, 187-198.
- BAH, T. (2009) « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, 194 123-148.
- BARBOT-GRIZZO, M.-C. (2012) « Gestion anticipative de la transmission des TPE artisanales : vers une démarche pro-active du dirigeant propriétaire », *Management & Avenir*, 52:2, 35-56.
- BARBOT, M.-C.; RICHOMME-HUET, K. (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*.
- BEGIN, L. (2007) « Motivations et freins à la reprise de l'entreprise familiale en Suisse romande », *Economies et sociétés*, 41:1, 11-36.
- BENAVENT, C.; VERSTRAETE, T. (2000) « Entrepreneuriat et NTIC - la construction du *Business Model* », in T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre - Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société.
- BILOA-FOUDA, C. N. (2014) *L'entrepreneuriat féminin au Cameroun*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux.
- BLOCK, J.; THURIK, R.; ZWAN, P.; WALTER, S. (2013) « Business takeover or new venture? Individual and environmental determinants from a cross-country study », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37:5, 1099-1121.
- 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.
- BOUCHIKHI, H. (2008) « Vers l'émergence d'un marché de la PME », in H. Bouchikhi (dir.), *L'art d'entreprendre : des idées pour agir*, Pearson, 100-112.
- BOUCHIKHI, H. (2009) « Réduire les asymétries d'information pour développer la transmission de PME », in G. Lecointre (dir.), *Le Grand Livre de l'Economie PME*, Gualino, 531-542.
- BOUSQUET, F. (2014) *L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux.
- BOUSSAGUET, S. (2008) « Prise de fonction d'un repreneur de PME : Repérage de conditions de facilitation et d'activation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7:1, 39-62.
- BPCE (2011) « Quand les PME changent de mains : Microscopie et enjeux de la cession-transmission ».
- BRUCE, D.; PICARD, D. (2006) « Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises », *Journal of Small Business Management*, 44:2, 306-309.

- CARRIERE, J. B. (1991) « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale PME*, 4:1, 34-56.
- CHANQUOY, L.; TRICOT, A.; SWELLER, J. (2007) *La charge cognitive: Théorie et applications*. Armand Colin.
- 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.
- CIAMPA, D.; WATKINS, M. (1999) « The successor's dilemma », *Harvard Business Review*, 77:6, 160.
- COLOT, O. (2009) « Profil de repreneur et performance de la PME familiale », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22:4, 497-515.
- COSSETTE, P.; AUDET, J. (1994) « Qu'est-ce qu'une carte cognitive? », in P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, 13-36.
- DE FREYMAN, J. (2009) *La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise*, Thèse pour l'obtention du Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Université Grenoble II.
- DE FREYMAN, J.; RICHOMME-HUET, K. (2009) « Les obstacles au transfert du « réseau social » dans la transmission de l'entreprise artisanale familiale », *La Revue des Sciences de Gestion*:237/238, 85-93.
- DE FREYMAN, J.; RICHOMME-HUET, K. (2010) « Entreprises familiales et phénomène successoral: Pour une approche intégrée des modes de transmission. (French) », *Revue Française de Gestion*:200, 161-179.
- DELMAR, F.; SHANE, S. (2004) « Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures », *Journal of Business Venturing*, 19 385-410.
- DESCHAMPS, B. (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, B. (2003) « Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2:1, 59-71.
- DESCHAMPS, B.; FATIEN, P.; GEINDRE, S. (2010) « Accompagner le repreneur d'entreprise: conduire, escorter mais aussi guider », *Gestion 2000*, 27:3, 77-88.
- DESCHAMPS, B.; GEINDRE, S. (2011) « Les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus de décision de reprendre une PME. (French) », *Revue Management et Avenir*:47, 15-34.
- DETIENNE, D. R. (2010) « Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development », *Journal of Business Venturing*, 25:2, 203-215.
- DUBOSSON-TORBAY, M.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. (2002) « eBusiness Model Design, Classification and Measurements », *Thunderbird International Business Review*, 44:1, 5-23.
- DURST, S. (2011) *Small and medium-sized enterprises' succession process: do intangible assets matter? : a study conducted in Germany*, Thèse pour l'obtention du doctorat ès Sciences de gestion, Paris 11.
- DURST, S.; WILHELM, S. (2009) « External succession in Small and Medium-sized Enterprises and the role of intangible assets », *The Academy of Management Annual Meeting*, Chicago, United States.
- EUROPEAN COMMISSION (2006) « Transfert of Businesses - Continuity through a new beginning ».

- EUROPEAN COMMISSION (2012) « Facilitating transfer of business », *How to support SME Policy from structural funds*.
- EYQUEM-RENAULT, M. (2011) *Analyse pragmatique du Business model et performances de marché dans l'entrepreneuriat technologique*, Thèse pour l'obtention du grade de docteur. ParisTech, Ecole nationale supérieure des mines de Paris.
- FILION, L. J. (1991) *Visions et relations, clés du succès de l'entrepreneur*. Montréal.
- 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*:January, 155-193.
- GALLEN, C. (2005) « Le rôle des représentations mentales dans le processus de choix, une approche pluridisciplinaire appliquée au cas des produits alimentaires », *Recherche et Applications en Marketing*, 20:3, 59-76.
- GAVARD-PERRET, M. L.; GOTTELAND, D.; HAON, C.; JOLIBERT, A.; AUBERT, B.; AVENIER, M. J.; DUYMEDJIAN, R.; GIORDANO, Y.; HELME-GUIZON, A.; HERBERT, M. (2008) *Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education.
- GEINDRE, S. (2009) « Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise », *Revue Internationale PME*, 22:3-4, 109-137.
- GERAUDEL, M.; JAOUEN, A.; MISSONIER, A.; SALVETAT, D. (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*, 22:3-4, 13-30.
- GIDDENS, A. (1987) *La constitution de la société : Eléments de la théorie de la structuration*. Presses Universitaires de France.
- GOLDBERG, S. D. (1996) « Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements », *Family Business Review*, 9:2, 185-197.
- GOMEZ, P.-Y. (1997) « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*:112, 64-77.
- GOMEZ, P.-Y.; JONES, B. C. (2000) « Conventions : an interpretation of deep structure in organizations », *Organization Science*, 11:6, 696-708.
- GORDIJN, J.; AKKERMANS, H.; VLIET, H. V. (2000) « What's an electronic Business Model? », *12th International Conference on Knowledge Engineering and Knowledge Management EKAW*, Juan-les-Pins, France.
- GRAZZINI, F.; BOISSIN, J.-P. (2013) « Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition ou de reprise de PME », *M@n@gement*, 16:1, 49-87.
- GREEN, S. (1992) « The impact of ownership and capital structure on managerial motivation and strategy in management buy-outs: a cultural analysis », *Journal of Management Studies*, 29:4, 513-535.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1989) « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, 67:3, 63-78.
- HANDLER, W. C. (1990) « Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15:1, 37-51.
- HEMP, P. (2009) « Death by information overload », *Harvard Business Review*, 87:9, 82-89.
- HOWORTH, C.; ALI, Z. A. (2001) « Family business succession in Portugal », *Family Business Review*, 14:3, 231-244.
- HOWORTH, C.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. (2004) « Buyouts, information asymmetry and the family management dyad », *Journal of Business Venturing*, 19:4, 509.
- HWANG, M. I.; LIN, J. W. (1999) « Information dimension, information overload and decision quality », *Journal of Information Science*, 25:3, 213-218.

- IP, B. (2009) « Planning and controlling business succession planning using quality function deployment », *Total Quality Management & Business Excellence*, 20:4, 363-379.
- JOUISSON, E. (2008) *L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise : Recherche Action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise*, Thèse pour l'obtention du Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Université Bordeaux IV.
- 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*.
- KREMER, F.; VERSTRAETE, T. (2014) « La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du Business Model et susciter la créativité des apprenants », *Revue Internationale PME*, 27:1, 65-98.
- MAGRETTA, J. (2002) « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*, 80:5, 86-92.
- MASSAMBA, L. M. V. (2013) *La contribution de la relation d'accompagnement pour l'apprentissage de la convention d'affaires inhérente à l'organisation impulsée : une recherche-action au sein de l'incubateur I&Fentrepreneuriat en République Démocratique du Congo*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. (1994) *Qualitative data analysis*. Sage: Trad. Française Hlady (2005) *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles: De Boeck.
- MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. (2005) « The entrepreneur's business model: toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, 58:6, 726-735.
- OSEO (2005) « La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO-bdpme ».
- PAILOT, P. (1999) « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue Internationale PME*, 12:3, 9-32.
- PARKER, S. C.; VAN PRAAG, C. M. (2012) « The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? », *Journal of Business Venturing*, 27:1, 31-46.
- PETEROVIC, O. C.; KITTL, C.; TEKSTEN, R. D. (2001) « Developing Business Models for eBusiness », *3rd International Conference on Electronic Commerce*, Vienne.
- PICARD, C.; THEVENARD-PUTHOD, C. (2006) « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », *La Revue des Sciences de Gestion*:219, 99-113.
- POLLACK, J. M.; RUTHERFORD, M. W.; NAGY, B. G. (2012) « Preparedness and Cognitive Legitimacy as Antecedents of New Venture Funding in Televised Business Pitches », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36:5, 915-939.
- RAKOTO, P. (2005) « Caractéristiques de l'information, surcharge d'information et qualité de la prédiction », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, XI:1, 23-38.
- REID, W.; KARAMBAYYA, R. (2009) « Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations », *Human relations*, 62:7, 1073-1112.
- ROBBIE, K.; WRIGHT, M. (1995) « Managerial and ownership succession and corporate restructuring : the case of management buy-ins », *Journal of Management Studies*, 32:4, 527-549.
- ROJOT, J. (1998) « La théorie de la structuration », *Revue Française des Ressources Humaines*, 26-27:mai-juin.
- RYAN, G.; POWER, B. (2012) « Small Business Transfer Decisions: What Really Matters? Evidence from Ireland and Scotland », *Irish Journal of Management*, 31:2, 99-125.
- SERVANTIE, V. (2010) *Les entreprises à internationalisation précoce et rapide : lecture par le business model*, Thèse pour l'obtention du Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV.

- 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.
- TOWNSEND, D.; BUSENITZ, L. W.; ARTHURS, J. D. (2010) « To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture », *Journal of Business Venturing*, 25 192-202.
- TRANSREGIO (2005) « Business transfer in seven european regions ».
- UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. (2001) « The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25:4, 57.
- VATEVILLE, E. (1994) « Le risque successoral », *Revue Française de Gestion*, 98 18-27.
- VERSTRAETE, T. (1997) « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue Internationale PME*, 10:1, 43-72.
- VERSTRAETE, T. (1999) *Entrepreneuriat : Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*. Paris: l'Harmattan.
- VERSTRAETE, T.; JOUISON-LAFFITE, E.; KREMER, F.; HLADY, M.; BONCLER, J.; BOUCHER, T.; BOUSQUET, F.; DONDI, J.; MEIAR, A.; PAPIN, C.; SCIPION, F. (2012a) « Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11:4, 67-94.
- VERSTRAETE, T.; JOUISON-LAFFITTE, E. (2009) *Business Model pour entreprendre: Le modèle GRP : théorie et pratique*. De Boeck Supérieur.
- VERSTRAETE, T.; KREMER, F.; JOUISON-LAFFITE, E. (2012b) « Le business model : une théorie pour des pratiques », *Entreprendre & Innover*, 1:13, 7-26.
- VERSTRAETE, T.; SAPORTA, B. (2006) *Création d'entreprise et entrepreneuriat*. Editions de l'ADREG.
- WEICK, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. Random House.
- YIN, R. (1984) *Case study research, design and methods*. London: Sage Publication.
- YU, A.; LUMPKIN, G. T.; SORENSON, R. L.; BRIGHAM, K. H. (2012) « The landscape of family business outcomes: a summary and numerical taxonomy of dependent variables », *Family Business Review*, 25:1, 33-57.
- ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. (2011) « The Business Model: Recent Developments and Future Research », *Journal of Management*, 37:4, 1019-1042.